

Kumppanuusstrategia Tekesille

Sini Himanen

<p>Tekijä tai tekijät</p> <p>Sini Himanen.</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi</p> <p>2013</p>
<p>Opinnäytetyön nimi</p> <p>Kumppanuusstrategia Tekesille</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä</p> <p>96+3</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat</p> <p>Eija Kärnä, Minna Ala-Könni</p>	
<p>Kumppanuusstrategia johdetaan Tekesin päästrategiasta, se sitoo koko organisaatiota ja ohjaa Tekesin toimintaa. Kumppanuusstrategian linjaukset tulee olla sellaisia, että johdoryhmä voi ne hyväksyä ja seurata niiden toteutumista. Kumppanuusstrategiassa on kuvattu segmentit, kumppanuuksien segmenttikohtaiset hoitomallit, roolit ja vastuut, seuranta ja raportointi.</p> <p>Kumppanuusstrategia on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka sisältää toiminnallisia piirteitä. Opinnäytetyössä on käytetty konstruktivistista tutkimusotetta ja se on rakenteeltaan vetoketjumallinen, jossa teoria ja käytäntö vuoropuhelevat. Työn empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluin, benchmarking-tilaisuuksin sekä aiempien tutkimusten ja sisäisten dokumenttien muodossa. Kumppanuusstrategian laadinnassa on sovellettu Kaplan & Nortonin strategiakarttamallia sekä strategian muotoilussa tiedonhallinnan ja oppivan organisaation näkökulmia. Kaplan & Nortonin mallit olivat riittävän syvällisiä ja monipuolisia välineitä kansainvälisen asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Kumppanuusstrategian keskeiset strategiset teemat ovat: valikoidut, priorisoidut ja aktiivisesti hoidetut kumppanuudet, toimintakokonaisuuksien selkeyttäminen, ennakointi, systemaattinen ja laadukas asiakkuuksien hoitaminen. Strateginen visio, tavoitteet ja operatiivinen tekeminen on kytketty strategiakartan avulla yhteen. Työssä on luotu konkreettisia ratkaisuja ja keinoja toteuttamaan valittuja strategisia teemoja. Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden alussa 2014 ja päättyi vuoden alussa 2015.</p>	
<p>Asiasanat</p> <p>Strategia, johtaminen, kumppanuus, tiedonhallinta, oppiva organisaatio</p>	

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Tekes.....	6
1.2 Työn rajaus.....	9
1.3 Tausta ja ongelmat	11
1.4 Kumppanuusstrategia-opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	14
1.5 Tiedon kerääminen ja prosessointi	15
1.6 Käytetyt menetelmät ja toteuttamistapa.....	18
2 Nykytilan kartoitus (mitä, miksi, miten).....	22
2.1 Kumppaneiden tuoma lisäarvo asiakkaille.....	23
2.2 Tekesin kumppanuussegmentit ja roolit	24
2.3 Organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri	25
2.4 Visio, missio ja arvot.....	26
2.5 Strategia-analyysi	27
3 Strategian suunnittelu ja jalkauttaminen	29
3.1 Kyvykkyyksien kehittäminen	29
3.2 Organisaation oppiminen ja tiedonjakaminen kumppanuussuhteessa	32
3.3 Synerginen ja osaamispohjainen verkostorakenne	33
3.4 Liiketoimintaverkot.....	34
3.5 Strategiset teemat ja strategiakartta.....	36
3.6 Kumppanuusstrategian keskeiset projektit.....	38
3.7 Strateginen muutossuunnitelma	40
4 Kumppanuusstrategia.....	43
4.1 Kumppanuus ja sen tavoitteet.....	43
4.2 Kumppanuuksien strateginen ryhmittely	43
4.3 Kumppanisegmentit	46
4.4 Hoitomallit.....	53
4.5 Strategialähtöinen kumppanuuksien hankinta.....	61
4.6 Kumppaneiden välisen yhteistoiminnan selkeyttäminen asiakkaille	64

4.7 CRM-järjestelmä.....	65
4.8 Arvontuotanto ja arvoyhteisö.....	66
4.9 Roolit ja vastuut	67
5 Kumppanuusstrategian johtamisen välineet.....	69
5.1 Kriittiset menestystekijät ja mittarit.....	71
5.2 Strategiaviestin määrittäminen.....	75
5.3 Strategiset kysymykset	75
5.4 Vertailujohtaminen eli benchmarking	77
5.5 Innovaatiojohtaminen kumppanuustoiminnassa.....	80
5.6 Kumppanuusstrategian.....	81
5.7 Kumppanuusstrategian ylläpito.....	85
6 Johtopäätökset.....	87
6.1 Työn tulosten onnistuminen ja luotettavuus	93
6.2 Oman työn ja oppimisen arviointi	95
LÄHTEET	97
LIITTEET	103

1 Johdanto

Laatimani kumppanuusstrategia on käytännönläheinen ehdotus niistä keinoista, joiden avulla Tekesin on mahdollista saavuttaa kumppaniyhteistyölleen asettamansa tavoitteet. Kumppanuusstrategia on heti laatimisvaiheesta lähtien edistänyt Tekesin kumppaniyhteistyötä vuorovaikutteisuuksensa ja toimeksiantaja-tutkija-asetelmansa vuoksi. Opinnäytetyöni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka sisältää toiminnallisia piirteitä. Tutkimukseni oli niin ikään merkityksellisen toiminnan tutkimista. Tavoitteenani oli ymmärtää kumppanuusstrategia ilmiönä sekä selittää, tulkita ja soveltaa tätä ilmiötä.

Kumppanuusstrategia on laadittu empirian ja teorian vuoropuheluna ns. vetoketjumallin mukaisesti. Olen pystynyt hyödyntämään tutkimuksessani Tekesin aiempia tutkimuksia. Vertasin työssäni empiiristä materiaalia kirjallisuuden tarjoamiin strategiamalleihin ja työkaluihin. Soveltaen teoriaa ja analysoiden empiiristä aineistoa määrittelin kumppanuusstrategian ytimeksi strategiset teemat. Ne ovat strategisia suuntia, jotka ohjaavat koko kumppanitoimintaa. Kumppanuusstrategian tärkeimmiksi välineiksi nousivat strategialähtöinen kumppanisegmentointi, kumppanienhoitomallit sekä strategisten kumppaneiden keskinäinen CRM-järjestelmä. Edellisiin operatiivisiin välineisiin on integroitu kumppanuusstrategian mittaus, seuranta ja ylläpito. Opinnäytetyöni liitteenä on erillinen produkti, jossa on kaikki kumppanuusstrategiaan tuottamani kuviot ja taulukot. Kuviot ja taulukot ovat pääasiassa malleja kumppanuusstrategian suunnittelua ja laatimista varten. Kuvioita on yhteensä 19 ja taulukoita 5. Samat kuviot ja taulukot olen sisällyttänyt myös seuraavaan tutkimusraporttiin.

Kumppanuusstrategia on yhdenmukainen vuonna 2015 uudistetun Tekesin päästrategian kanssa. Teemahaastatteluiden kautta saamallani tiedolla oli suurin vaikutus työni sisältöön. Oman organisaation lisäksi kumppaniorganisaatioiden odotuksilla ja näkemyksillä oli merkittävä vaikutus opinnäytetyössä tekemiini valintoihin. Työni painottuu strategisten kumppanien ja Tekesin välisten suhteiden kehittämiseen, sillä jo aiemmissa linjauksissaan Tekes on painottanut tärkeimpien kumppanuuksien asiakaslähtöistä kehittämistä.

Opinnäytetyön luvut 1 ja 2 käsittelevät Tekesin strategisia tavoitteita ja suuntia. Luvut 3-7 sisältävät tutkimuksen teoria- ja empiriaosuuden johtopäätöksineen. Luku 4 sisältää kumppanuusstrategiaehdotuksen Tekesille. Kumppanuusstrategian laadinnassa olen enimmäkseen hyödyntänyt ja soveltanut Kaplan & Nortonin strategiateoriaa ja strategiakarttamallia. Kaplan & Nortonin strategiateoria oli riittävän monipuolinen aukaisemaan Tekesin jo olemassa olevaa materiaalia. Kumppanuuslinjat oli luontevaa upottaa, lokeroida ja ymmärtää Kaplan & Nortonin strategiateoriaa hyödyntäen. Lisäksi teoria oli syvällinen, looginen ja kattava suuren kansainvälisen organisaation strategisen toiminnan syväanalysointiin ja kehittämiseen. Tiedon jakamisen tärkeys ja oppivan organisaation merkitys nousivat puolestaan esille haastatteluiden yhteydessä. Sen vuoksi strategian muotoilussa olen käyttänyt tiedon jakamisen ja oppivan organisaation näkökulmaa.

1.1 Tekes

Tekes on TEM hallinnon alalla toimiva valtion organisaatio, jolle TEM asettaa hallituskaudenmittaiset tavoitelinjat (Työ- ja elinkeinoministeriö tulossopimus 2013, 1). Tekesin tehtävissä Suomessa ja ulkomailla työskentelee noin 400 henkeä, joista 90 henkilöä työskentelee ELY-keskuksissa. Tekesin organisaatiossa on pääjohtajan alaisuudessa 11 vastuualuetta ja sisäinen tarkastus. Päivittäistasolla Tekesiä johtaa pääjohtajan vetämänä 11 vastuualueen johtajasta koostuva johtoryhmä. Tekesin yleisistä toimintalinjoista sekä laajakantoisista ja periaatteellisesti merkittävistä asioista päättää johtokunta. Lisäksi johtokunta päättää rahoituksen myöntämisestä hankkeisiin, joissa Tekesin rahoitusosuus on yli 3 miljoonaa euroa. Valtioneuvosto nimittää Tekesin johtokunnan jäsenet kolmeksi vuodeksi kerrallaan.

Tekesin toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Brysselissä, Moskovassa, Pietarissa, Pekingissä, Shanghaissa, Washington DC:ssä, Palo Altossa ja Intiassa. Ely-keskuksissa eri puolilla Suomea sijaitsevat innovaatioiden ja kansainvälistyvän liiketoiminnan yksiköt tarjoavat Tekesin palveluja osana Tekesin verkostoa. (Tekes verkkosivut organisaatio 2014)

Toiminta-ajatus

Tekesin toiminta-ajatuksena on edistää teollisuuden ja palveluiden kehittymistä teknologian ja innovaatioiden keinoin (Tekes 2011, 23-24.) Tekes mahdollistaa asiakkaiden globaalin kasvun, edistää uudistumista, tukee nousevia liiketoimintaekosysteemejä, rakentaa kumppaneiden kanssa huipputasoinn innovaatioympäristö sekä tarjota reitti markkinoille Team Finland-yhteistyöllä. (Tekes 17.11.2014). Asiakas lupauksiensa saavuttamiseksi Tekesin on oltava innovaatiotoiminnan edelläkävijä. Tulevaisuuden Tekes on innostava, vaikuttava ja vastuullinen toimija. (Tekes strategia 2014.)

Strategia

Päästrategian tavoitteena on parantaa tuottavuutta, uudistaa elinkeinoja, edistää ihmisten ja ympäristön hyvinvointia sekä kehittää sellaisia kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat innovaatioiden aikaansaamisen (Kuvio 1). Kansantalouden kasvu sekä ihmisten ja ympäristön hyvinvointi syntyvät elinkeinojen uudistumisen ja menestymisen kautta. Rahoituksella ja entistä joustavammalla toiminnalla Tekes haastaa asiakkaat viemään radikaaleja ideoita ja uudistuksiaan eteenpäin. Ohjelmillaan Tekes suuntaa osan rahoituksesta aihealueille, joilla on Suomelle erityisen merkittäviä uudistumisen ja kasvun mahdollisuuksia. (Tekes strategia 2014.)

Globaalisti kilpailukykyinen elinkeinoelämä

Uudet ja rohkeasti uudistuvat liiketoimintaekosysteemit

Edelläkävijäliiketoiminnot ja -yritykset

Markkinoille vienti sekä globaali kasvu

Huipputasoinn innovaatioympäristö

Maailman tuloksellisin rahoitus- ja asiantuntija-palveluiden kokonaisuus asiakkaiden innovaatiotoiminnalle ja kansainväliselle kasvulle

Kansainvälinen huippuosaaminen, verkostot ja toimintatavat yritysten käytössä

Kuvio 1. Tekesin päästrategialle asetetut tavoitteet (Tekes strategia 2015.)

Asiakkuudet

Tekesin asiakkaita ovat Suomessa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa harjoittavat tai sen tuloksia hyödyntävät yritykset, yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, valtion, kuntien ja kuntayhtymien organisaatiot sekä järjestöt. Tekesin palvelut suunnataan yhteisöille, ei yksityishenkilöille. (Tekes toiminta- ja taloussuunnitelma 2012-2015, 8.) Elinkeinoja ja julkista tutkimusta uudistavat edelläkävijät ja globaalia kasvua tavoittelevat yritykset ovat Tekesin rahoituksen tärkein kohde-ryhmä. Myös Työ- ja elinkeinoministeriö, eduskunta ja yhteiskunta ovat Tekesin asiakkaita. Vuositasolla asiakkaita on noin 3000 yritystä, 50 yliopistoa, korkeakoulua ja tutkimuslaitosta.

Toiminta

Tekes tarjoaa rahoitusta ja asiantuntijapalveluita organisaatioille. Rahoituspalvelut mahdollistavat uuden liiketoiminnan syntyminen kehittämiskelpoisista ideoista. Tekes rahoittaa myös yhdessä muiden virastojen kanssa projekteja ja ohjelmia, jotka uudistavat elinkeinoelämää ja julkista sektoria. Ohjelmissaan Tekes verkottaa eri toimijoita keskenään, tuottaa uutta tietoa ja osaamista, tukee yritysten globaalia kasvua sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa alan kehityssuuntiin. (Tekes ohjelmat 2014.)

Tekesin strategisen huippuosaamisen keskittymät (SHOK) muodostavat yhteistyöalustan innovatiivisille yrityksille ja huippututkimukselle. Kunkin SHOK-keskittymän toiminnasta vastaa voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, jonka jäseniä ovat aihealueen keskeiset yritykset, yliopistot ja tutkimuslaitokset. Tutkimusorganisaatio on virtuaalinen, jonka toiminta ei ole rajoittunut maantieteellisiin alueisiin. (Tekes SHOKit 2014.) Tekes tarjoaa projektirahoitusta asiakkailleen vuosittain noin 600 miljoonalla eurolla. Asiakkaat rahoittavat tällä rahoituksella noin 2000 projektia ja kehityshanketta. (Tekes strategia 2014.)

1.2 Työn rajaus

Seuraavassa kuviossa olen kuvannut opinnäytetyöni rajauksen (Kuvio 2.) Ylinnä kuviossa on Tekesin määrittelemä sidosryhmätoiminnan visio, joka ohjaa laatimaani kumppanuusstrategiaa. Kuvion keskellä olen kuvannut opinnäytetyöni keskeisen kirjallisuuden ja aivan lopussa kumppanuusstrategian operatiiviset tavoitteet

Vetoketjumallin mukaisesti kumppanuusstrategian sisältöön ja rajaukseen ovat vaikuttaneet aiemmat arviot ja analyysit Tekesin toiminnasta sekä tutkimushaastatteluissa esiin nousseet konkreettiset kehitysehdotukset kumppanien hallintaan liittyen sekä odotukset kumppaniyhteistyöstä. Kaplan & Norton (2004) sekä Prahaladin ja Krishnanin (2008) mukaan strategisen tietämyksen perustaksi tarvitaan selkeät teemat. Aluksi määrittelin haastatteluiden teemat Tekesin dokumentoidun materiaalin perusteella. Kirjallisesta materiaalista valitsemani haastatteluteemat osuivat pääpiirteissään hyvin haastateltavien intresseihin ja heidän esittämiinsä kehittämistarpeisiin. Peilasin ja vertailin aiempia tutkimustuloksia teemahaastatteluiden vastauksiin. Erilaisia vastauksia tuli kymmeniä, mutta ne oli mahdollista ryhmitellä luontevasti jo alun pitäen valittujen haastatteluteemojen alle. Teemahaastatteluiden kautta pystyin täsmentämään teemahaastatteluiden teemoja täsmällisempään suuntaan. Kumppanuusstrategian strategisiksi teemoiksi täsmentyivät seuraavat teemat: toimintakokonaisuuden selkeyttäminen, strategialähtöinen asiakashankinta ja asiakaspalvelu, toiminnan ennakointi ja uudelleen suuntaaminen, kumppanuustoiminnan mittaaminen, strategia ja asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto. Olen kuvannut strategiset teemat alimmaisena seuraavassa kuviossa kohdassa operatiiviset tavoitteet. Edellisten teemojen lisäksi kumppanuusstrategiaan kytkeytyy paljon keskeisiä aihepiirejä, mutta valitettavasti jouduin jättämään osan kiinnostavista aiheista työni ulkopuolelle. Esimerkiksi strategiaviestintä, dokumenttien hallinta ja orkestrointi jäävät laajuutensa vuoksi tämän työn ulkopuolelle ja ovat ns. jatkotutkimusehdotuksia. Kaikki edellisissä kappaleissa esitetyt kuvaukset rajauksesta on esitetty seuraavassa kuviossa 2.

Strategiset tavoitteet:

Globaalisti kilpailukykyinen elinkeinoelämä, Huipputason innovaatioympäristö

Mahdollistaa asiakkaiden globaali kasvu, edistää asiakkaiden uudistumista, tukea liiketoimintaekosysteemejä, rakentaa kumppaneiden kanssa huipputason innovaatioympäristö, tarjota reitti markkinoille Team Finland –yhteistyössä (Ala-Könni,M.17.11.2014.)

Kirjallisuus:

Kaplan, R. & Norton, D.
2004. Strategia kartat.

Ståhle, P. & Laento, K.
2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan

Valkokari, V. & Hyötyläinen, R. & Kulmala, H.I. & Malinen, P. Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä

Prahald, C.K. & Krishnan, M.S. 2008
Innovaation uusi aika

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen

Hannus, J. 2004
Strategisen menestyksen avaimet

Operatiiviset tavoitteet:

saada uutta ja ajankohtaista tietoa kumppanuuksien hallinnasta

koota Tekesin olemassa olevaa kumppanuustietoa yhteen

Ehdotus kumppanuusstrategiasta (lähtökohdat, rakenne, ylläpito)

Toimintakokonaisuuden selkeyttäminen

Strategialähtöinen asiakashankinta ja asiakaspalvelu

Toiminnan ennakointi ja uudelleen suunnittelu

Kumppanuustoiminnan mittaaminen

Asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto

Jatkotutkimusehdotukset: Strategiaviestintä, dokumenttien hallinta, orkestrointi

Kuvio 2. Työn rajaus

1.3 Tausta ja ongelmat

Seuraavissa kappaleissa olen tiivistänyt Laatukeskus Excellence Finlandin ja Technopolis Groupin arviot Tekesin nykytilasta ja tulevaisuuden kehityskohteista. Molemmat organisaatiot ovat arvostettuja ja vuosikymmeniä toimineita organisaatioita. Laatukeskus Excellence Finland arvioi laatukilpailussa strategian toteumista sekä organisaation suorituskyvyn kehittämistyötä. (Laatukeskus 2014.) Technopolis Group on puolestaan erikoistunut arvioimaan julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden innovaatiotoimintaa. (Technopolis Group 2014.)

Analysoidessani Laatukeskuksen sekä Technopolis Groupin arvioita, totesin arviointien erilaiset näkökulmat. Tulevaisuuden kehityskohteet olivat vaativuuksiltaan ja vaikutuksiltaan erilaisia. Laatukeskuksen kehitysehdotukset olivat strategisesti vaikuttavia ja kilpailukykyä edistäviä. Laatukeskuksen kehitysehdotukset edistävät toiminnan jatkuvaa laadullista parantamista niin ikään pitkällä aikavälillä. Esimerkkinä mainittakoon yhteisen toimintakulttuurin kehittäminen, kyvykkyyksien kehittäminen, lisäarvon tuottaminen eri sidosryhmille ja arvoketjuajattelu. Edelliset kehityskohteet vaikuttavat pitkäkestoisesti ja ovat sitä kautta vaikeammin kopioitavissa, kun tarkastellaan niitä esimerkiksi kilpailukyvyn näkökulmasta (Porter 1985, 20).

Technopolis Group arvioi Tekesin toimintaa innovaationäkökulmasta ja sen kehitysehdotukset olivat käytännönläheisiä ja aktiivista otetta edellyttäviä. Esimerkkinä mainittakoon verkostoituminen, virastojen välisen toiminnan selkeyttäminen ja ulkopuolisten toimijoiden pääsyn helpottaminen innovaatiojärjestelmään. Molemmat tutkimusorganisaatiot suosittelivat arvioissaan strategiamukaista segmentointia ja virastojen keskinäisen tuntemuksen parantamista.

Laatukeskuksen Excellence Finland-laatukilpailuarvio Tekesin toiminnasta

Tekes sai arvostetun Excellence Finland-laatupalkinnon vuonna 2012. Palkinto on tunnustus toiminnan jatkuvasta kehittämistyöstä. Tekesin toimintaa on arvioitu systemaattisesti EFQM-

viitekehyksellä 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Arvioinneissa esiin nostetut vahvuudet ja parantamisalueet on huomioitu toiminnan kehittämisessä. (Ala-Könni 15.9.2014.)

Henkilöstön laaja-alainen ja syvä asiantuntemus on Tekesin erityinen vahvuus. Tekesissä vallitsee hyvä kysymisen kulttuuri, joka tekee organisaatiokulttuurista vahvan ja henkilöstöä osallistavan. Se kannustaa uusien ratkaisujen kehittämiseen ja innovatiivisuuteen. Organisaation strategiset tavoitteet on viety henkilötasolle. Hyvä johtajuus ja vahva esimiestyö näkyvät muun muassa erinomaisina tuloksina henkilöstötyytyväisyyskyselyissä. Tekes valmistelee ja toteuttaa strategiaansa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa ja sidosryhmiensä kanssa. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 5.)

Laatukeskus Excellence Finland suosittaa, että erinomaiset organisaatiot kehittävät kyvykkyyttään tehokkaalla muutoksenhallinnalla oman organisaation sisällä ja yhdessä sidosryhmien kanssa. Erinomaisilta organisaatioilta odotetaan yhteistyötä kumppaneidensa kanssa tukien toisiaan asiantuntevuudella, resursseilla ja tiedolla saavuttaakseen uusia kyvykkyyksiä ja molemminpuolista hyötyä ja tuottaakseen lisäarvoa sidosryhmille.

Kumppaneiden yhteisen toimintakulttuurin tulisi edistää arvolupauksien johdonmukaista täyttymistä sekä ryhmätyön ja yhteistyön parantamista koko arvoketjussa. Arvoketjulle tulisi luoda yhteiset arvot, vastuullisuuden ja eettisen toiminnan periaatteet sekä luottamukseen ja avoimuuteen perustuva toimintakulttuurin.

Erinomaiset organisaatiot keräävät tietoa sidosryhmiensä tarpeista ja odotuksista sekä niissä tapahtuvista muutoksista kehittämistyötään varten. Sidosryhmien luottamusta vaalitaan käyttöönottamalla tehokkaita toimintatapoja, jotka edistävät ymmärrystä tulevaisuuden skenaarioista ja kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. (Laatukeskus Excellence Finland 2012 5-8.) Erinomaiset organisaatiot suunnittelevat ja hallitsevat ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita kestävästi hyödyn aikaansaamiseksi. Myös kumppaneiden ja toimittajien tulisi toimia strategian ja arvojen mukaisesti.

Keskeisiä sidosryhmiä tulisi aktivoida uusien teknologioiden yhteiskehittämiseen ja käyttöönottoon hyötyjen maksimoimiseksi. Kumppanuudet tulee segmentoida strategian mukaisesti sekä luoda taroituksenmukaiset prosessit ja toimintaperiaatteet yhteistyötä varten. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 15-16.) Excellence Finland –laatukilpailun arviointiryhmän mukaan kumppanuuksien kehittäminen ja mittaaminen olivat keskeinen parantamisalue vuonna 2012. (Excellence Finland 2012, 5.)

Technopolis Group:n arvio Tekesin toiminnasta

Technopolis Group:n mukaan Tekes on yksi maailman johtavin innovaatioiden edistäjä. Tekesin toiminta on tehokasta ja ansioitunutta. Asiakaspalaute on kokonaisvaltaisen positiivista. Tekesin toimintaa arvostetaan ennen kaikkea sen laadukkaiden prosessien ja asiantuntevan henkilökunnan vuoksi. Tekes on strategiassaan osoittanut, että se pystyy uudistumaan nopeasti muuttuvan maailman mukana. Muutos on aina jatkumoa aiemmalle toiminnalle, joten toiminnassa ei tarvitse tehdä radikaaleja suunnanvaihtoja. (Saarnivaara 2012, 3.)

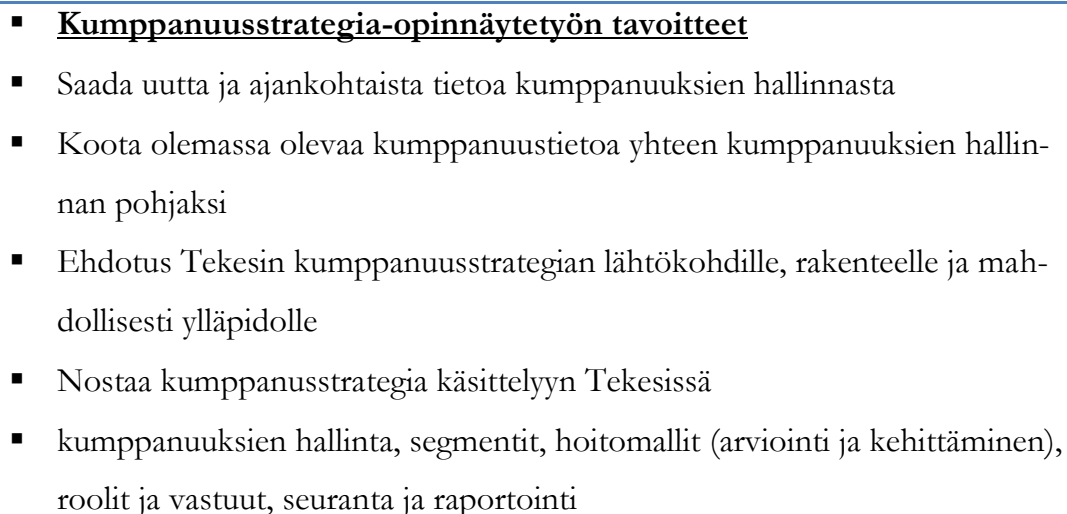
Technopoliksen arvion mukaan Tekesin tulisi tehostaa alueellista edustusta ja hyödyntää muun muassa Finnveran ja Finpron:n alueellista toimintaa omassa asiakaskunnassaan. Lisäksi tuki on vaikuttavinta ja tehokkainta, kun alueelliset ja kansalliset tavoitteet ovat yhteneviä. Virastojen yhteensulautumista parempi ratkaisu on alan toimijoiden tehtävänjaon selkeyttäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Tekesin tulisi keskittyä tehtävässään kasvaviin markkinoihin ja helpottaa asiakaskuntansa pääsyä niille. Lisäksi Tekesin tulisi harkita tuotekehitysyhteistyötä myös EU:n ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (van derVeen 2012, 8-9.) Tekesin tulisi edistää yhteistyötä muiden virastojen kanssa muun muassa selkeällä työnjaolla, kattavalla asiakassegmentoinnilla sekä parantaa virastojen keskinäistä tuntemusta ja yhteistyötä. Globaali kasvu tarvitsee tuekseen intensiivistä yhteistyötä. Muiden toimijoiden pääsyä suomalaiseen innovaatiojärjestelmään tulisi myös helpottaa. (Saarnivaara 2012, 9-18.)

Finnveralla, Suomen Teollisuussijoituksella, Finprolla ja Tekesillä on selvästi erilaiset roolit. Yhteistyötä, synergiaa ja yhdessä oppimista tulisi lisätä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. Virastojen välistä vuoropuhelua ja vuorovaikutusta tulisi systemaattisesti kehittää. (van derVeen, 2012, 18-21.) Technopolis Group peräänkuulutti arvioinnissaan verkostoitumista, tuotekehityksen vahvistamista, tietoisuuden ja hyvien toimintatapojen lisäämistä. (Saarnivaara 2012, 9-18.)

1.4 Kumppanuusstrategia-opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Tavoitteena on, että kumppanuusstrategia johdetaan Tekesin päästrategiasta, se sitoo koko organisaatiota ja ohjaa Tekesin toimintaa. Kumppanuusstrategian linjaukset tulee olla sellaisia, että johtoryhmä voi ne hyväksyä ja seurata niiden toteutumista. (Ala-Könni 15.9.2014.)

Tekes on asettanut kumppanuusstrategia-opinnäytetyön tavoitteiksi saada uutta ja ajankohtaista tietoa kumppanuuksien hallinnasta sekä koota Tekesin olemassa olevaa kumppanuustietoa yhteen kumppanuuksien hallinnan pohjaksi. Kumppanuusstrategia on ehdotus kumppanitoiminnan lähtökohdille, rakenteelle ja ylläpidolle. Kumppanuusstrategiassa tulee olla mukana kumppanuuksien segmentointi ja hoitomallit. (Ala-Könni, M. 3.12.2013.) Kumppanuusstrategialle asetetut tavoitteet on kuvattu seuraavassa kuviossa 3.

- 
- **Kumppanuusstrategia-opinnäytetyön tavoitteet**
 - Saada uutta ja ajankohtaista tietoa kumppanuuksien hallinnasta
 - Koota olemassa olevaa kumppanuustietoa yhteen kumppanuuksien hallinnan pohjaksi
 - Ehdotus Tekesin kumppanuusstrategian lähtökohdille, rakenteelle ja mahdollisesti ylläpidolle
 - Nostaa kumppanuusstrategia käsittelyyn Tekesissä
 - kumppanuuksien hallinta, segmentit, hoitomallit (arviointi ja kehittäminen), roolit ja vastuut, seuranta ja raportointi

Kuvio 3. Kumppanuusstrategia-opinnäytetyölle asetetut tavoitteet (Tekes 2014)

Tekesin johdon tehtäväksi jää arvottaa kumppanuusstrategiaehdotus omalla organisaatiollaan ja strategisilla kumppaniorganisaatioillaan. Vasta arvottamisen perusteella Tekesillä on käsitys siitä, missä laajuudessa ja ajassa kumppanuusstrategia on mahdollista toteuttaa. Kun kumppaniorganisaatioiden ja Tekesin johdon välinen yhteisymmärrys toteutettavien asioiden suhteen on riittävän suuri, voi strategian toteuttaminen alkaa. (Ylisirniö 2011, 49-50) Seuraavassa kuviossa olen esittänyt prosessimaisesti miten olen johtanut tavoitteet toimenpiteiksi (Kuvio 4).



□ Kuvio 4. Tavoitteista toimenpiteisiin Ylisirniön (2011, 49-50) mallia soveltaen.

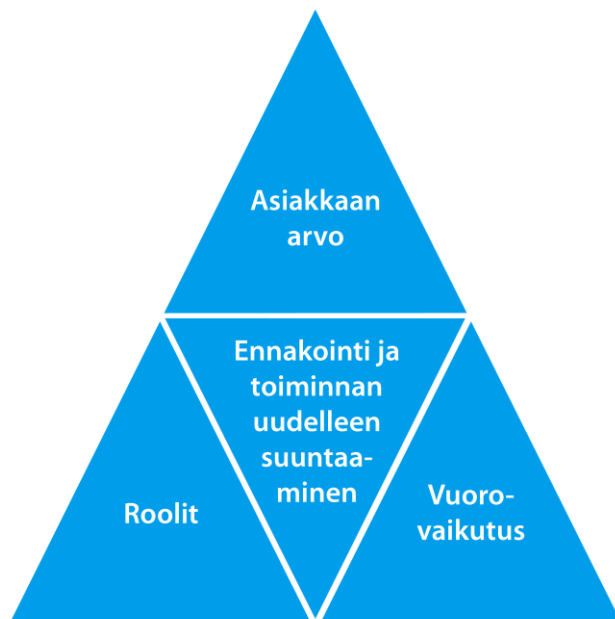
1.5 Tiedon kerääminen ja prosessointi

Olen kerännyt empiirisen aineiston Tekesin dokumenttien ja henkilöhaastatteluiden ja benchmarking-tilaisuuksien avulla. Lisäksi olen hyödyntänyt työssäni Technopolis Groupin ja Laatukeskuksen analyysijä Tekesin nykytilasta ja sen kehityskohteista. Keskeistä tiedon keräämisessä ja analysoinnissa on ollut aktiivinen vuorovaikutus Tekesin henkilökunnan, muiden haastateltavien organisaatioiden sekä Haaga-Helian opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Tiedonkerääminen on pääasiassa ollut Tekesin ja sen sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kartoittamista kumppanuusstrategiaan liittyen.

Aluksi keräsin ja prosessoisin dokumentoitua tietoa, jotta pystyin purkamaan Tekesin asettamat tavoitteet konkreettisemmiksi yksiköiksi, joiden pohjalta haastatteluiden teemat oli mahdollista määritellä. Teemahaastatteluissa esiin nousseet kehityskohteet ja nykytilan kuvaukset osuivat puolestaan hyvin valitsemiini haastatteluteemoihin. Haastatteluteemoja täsmentämällä muodostuivat kumppanuusstrategian teemat. Kaikki haastatteluiden vastaukset oli mahdollista sijoittaa näiden teemojen alle. Lisäksi aiemmat tutkimukset ja muu empiirinen materiaali tukivat näitä teemoja. Tekesin henkilökunta on auttanut minua lajittelemaan olemassa olevaa informaatiota nykytilan analysointia ja

kumppanuusstrategian kehittämistä varten. Vasta strategisten teemojen määrittelyn jälkeen varsinaisen kumppanuusstrategian laadinta oli mahdollista

Toteutin haastattelut useina eri kertoina ja sitä kautta tiedon kasvaessa kysymyksiä oli mahdollista asetella siten, että tiedon määrä syveni haastatteluiden edetessä. Lisäksi haastateltavat toimivat eri yksiköissä ja eri organisaatioissa. Tiivistin ja täsmensin teemat ryhmittelemällä haastattelut asetettujen tavoitteiden perusteella. (Ylisirniö 2011,41-42). Ensimmäisen haastattelukierroksen teemat pohjautuivat Tekesin strategiaan tavoitteisiin ja sitä kautta haastattelut lähtökohtaisesti osuivat hyvin Tekesin strategiatodellisuuteen, eli Tekesin näkemyksiin omista vahvuuksistaan ja toimintansa uudelleen suuntaamisesta. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5) on ensimmäisen haastattelukierroksen teemat, joiden avulla hain oikeita strategisia suuntia haastattelukysymyksiin. Rakensin haastattelukysymykset seuraavien teemojen ympärille: asiakkaan arvo, ennakointi ja toiminnan uudelleen suuntaaminen, roolit ja vuorovaikutus.

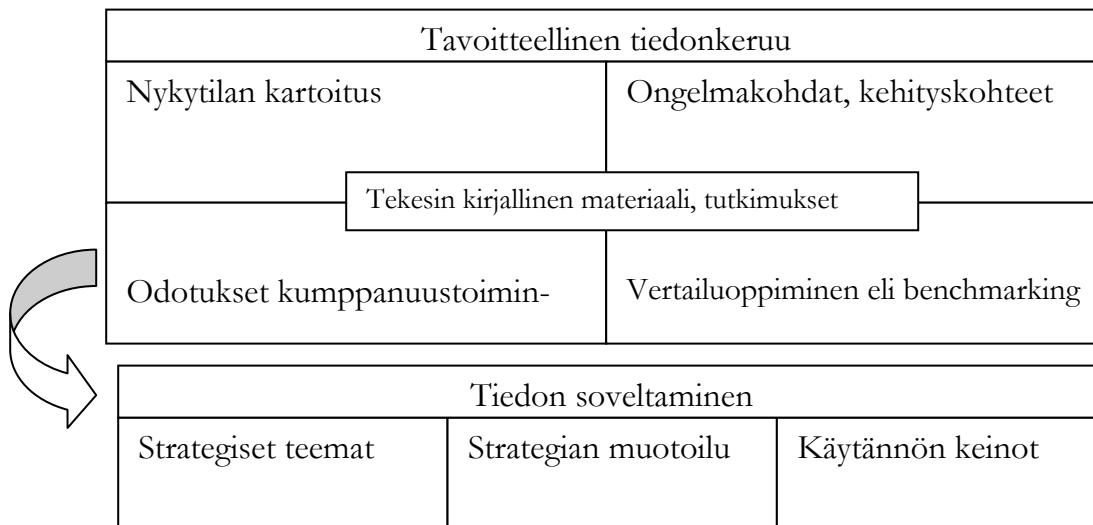


□ Kuvio 5. Ensimmäiselle haastattelukierrokselle asettamani teemat

Ensimmäisen haastattelukierroksen teemahaastatteluissa Tekesin johtajien vastaukset priorisoituivat ensisijaisesti Tekesin arvojen mukaisesti, vaikka yritysmaailmassa on mahdollista, että asiat priorisoituvat asetettujen tavoitteiden mukaan. Vastauksissa ei niin ikään noussut esille oman vastuun

alueen tavoitteet. Tekesin arvot ovat linjassa Tekesin vision, toiminta-ajatuksen sekä tavoiteltavan vaikuttavuuden kanssa. Tekesissä arvot ovat tärkeitä ohjaamaan myös kumppaniyhteistyötä. Kumppanuuslinjauksissa on kuitenkin oleellista painottaa konkreettisia tavoitteita, jotta kumppanuuslinjauksien merkitys tulee paremmin sisäistettyä koko organisaatiossa. (Ala-Könni 15.9.2014.)

Seuraavassa kuviossa olen esittänyt mitä tietoa olen lähtenyt hakemaan empiirisen aineiston kautta. Niin kirjallisesta materiaalista kuin teemahaastatteluista ja benchmarking-tilaisuuksista hain tietoa siitä, minkälaista kumppanuusstrategiaa Tekesissä tarvitaan. Tiedonkeruutavoitteitani olivat nykytilan kartoitus, ongelmakohtien ja kehityskohteiden selvittäminen, odotuksien kartoittaminen ja muiden organisaatioiden osaamisen hyödyntäminen. Saamiani tietoja hyödynsin määritellessäni strategisia teemoja, valitessani strategian muotoilumallia ja määritellessäni käytännön keinoja kumppanuusstrategian jalkauttamiseksi. Seuraavassa kuviossa olen kuvannut mitä empiiristä tietoa keräsin ja miten sitä sovelsin (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Tavoitteellinen tiedonkeruu ja tiedon soveltaminen

1.6 Käytetyt menetelmät ja toteuttamistapa

Opinnäytetyöni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka sisältää toiminnallisia piirteitä. Anttilan (2006, 275) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja soveltaminen. Työssäni käsittelen kumppanuusstrategiaa juuri näistä edellä mainituista näkökulmista. Laadulliselle tutkimusotteelle tyypillisesti työni eteni käytännön havainnoista teoriaan. Valitsin siis soveltamani teorian vasta kokoamani empiirisen aineiston pohjalta. Ideanani oli tulkita ja luoda strateginen selitysmalli Tekesin kumppanitoiminnalle. Tarkastelin ja tulkitsin tekemiäni havaintojani mallinnuksieni kautta (työn kuviot ja taulukot) ja ne muodostivat työlleni ns. käsitteellisen kehikon, jonka keinoin kumppanuusstrategia on sovellettavissa ja yleistettävissä myös muihin kumppanuusstrategiaa kehittäviin organisaatioihin. Laadullisten aineistojen analyysissä on aina kysymys merkityksellisen toiminnan tutkimisesta. Tekesin kumppanitoiminnan kehittämisen tarve on nostettu esille Tekesin teettämässä aiemmissa tutkimuksissa. Lisäksi tekemiäni teemahaastattelut vahvistivat aiheen olevan tärkeä ja merkityksellinen erityisesti organisaation ylimmälle johdolle. Kvalitatiivinen analyysini alkoi aineiston reflektiivisellä lukemisella. Minun oli luettava teemahaastatteluiden materiaalit monta kertaa, jotta pystyin huomioimaan niiden kaikki informatiiviset ulottuvuudet. Vasta kontekstin ymmärtämisen kautta minun oli mahdollista kytkeä kumppanuusstrategia kumppaniorganisaatioihin ja ryhtyä kehittämään itse kumppanuusstrategiaa. (Anttila 2006, 276.) Minun oli mahdollista aloittaa ja suorittaa tutkimus avoimin, ennakko-oletuksista avoimin mielin, sillä opinnäytetyö oli Tekesin toimeksianto, johon organisaation ulkopuolisena aihepiiristä kiinnostuneena Haaga-Helian YAMK-opiskelijana tartuin. Panostin työssäni laajaan empiiriseen aineistoon ja oletuksilleni oli löydettävä vahvat perusteet, jotta pystyin välttämään mahdolliset virhearvioinnit.

Olen käyttänyt opinnäytetyössä konstruktivista tutkimusotetta. Konstruktivinen tutkimus on tapaustutkimuksen laji, jolla pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelmia ja tuottamaan ratkaisuksi uusi konstruktio. Tämän opinnäytetyön konstruktio on kumppanuusstrategia, jonka olen alusta alkaen luonut vuorovaikutuksessa Tekesin henkilökunnan kanssa. Kumppanuusstrategia on niin ikään ehdotus tai malli Tekesille. Anttilan (2006, 286-287) mukaan tapaustutkimus on empiirinen

tutkimus, jossa rajatussa ympäristössä tapahtuvaa toimintaa analysoidaan monipuolisesti hankitun tiedon avulla. Kumppanuusstrategiaa varten olen hankkinut tietoa erilaisista tietolähteistä ja erilaisin menetelmin. Erityisen onnistuneiksi ja tietoani kasvattaviksi tiedon hankintakeinoiksi koin tiiviin ja vuorovaikutteisen yhteistyön Tekesin henkilökunnan kanssa, teemahaastattelut, benchmarking-tilaisuudet ja workshopit. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 65-68) mukaan tosielämän ongelmaan pyritään konstruktivisen tutkimuksen kautta löytämään teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo myös liiketoimintaan uutta tietoa. Olin tutkijana organisaation ulkopuolinen toimija, mutta keräämäni määrä empiiristä aineistoa eri tietolähteistä mahdollisti minulle tosiasiallisten syyvaikutussuhteiden ymmärtämisen kumppanitoiminnan ongelmakohdista. Teoriaan nojaten ja sitä soveltaen, löysin perusteltuja vastauksia ja ratkaisuja Tekesin kumppanitoiminnan kehittämiseksi. Kumppanuusstrategia on laadittu empirian ja teorian vuoropuheluna. Uutena tietona liiketoimintaan syntyi sovellettavissa oleva malli, jonka pohjalta organisaatiot voivat laatia oman kumppanuusstrategiansa tai hyödyntää jotakin sen osa-aluetta erityistarpeeseensa.

Ojasalon jne. (2014, 65-68) mukaan kohdeorganisaation henkilökunta osallistuu aktiivisesti konstruktivisen ratkaisun laatimiseen. Vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat keskeisiä tekijöitä konstruktivisessa lähestymistavassa. Lisäksi toimeksiantajan on aina sitouduttava kehittämiseen. Tekeillä on ollut hyvin aktiivinen rooli kumppanuusstrategian laatimisessa. Kumppanuusstrategiaa ei olisi ollut edes mahdollista laatia ilman palautetta ja Tekesissä pidettyjä yhteisiä workshopeja, joissa tietoa oli mahdollista vaihtaa puolin ja toisin. Tekesin henkilökunnan näkemykset ovat vaikuttaneet kumppanuusstrategian koko sisältöön. Työskentelyprosessin aikana olen hakenut omille johtopäätöksilleni ja mielipiteilleni vahvistuksen Tekesiltä. Lisäksi Tekes on opinnäytetyön toimeksiantajana ollut erittäin sitoutunut kumppanuusstrategian laadintaan koko opinnäytetyöprosessin ajan. Minulla oli koko prosessin ajan Tekesin henkilökuntaan hyvä ja avoin yhteistyösuhde, jossa kokemuksellinen oppiminen oli mahdollista

Haaga-Helia (2014) kuvaa konstruktiota laajaksi tai suppeaksi innovaatioksi tai malliksi, jossa aikaisempi tietoperusta kytkeytyy huolellisesti ratkaisuun. Kumppanuusstrategiassa aikaisempaa tietoperustaa olivat luotettavien tutkimuslaitosten tekemät tutkimukset ja analyysit, joita Tekes oli jo itse

jatkojalostanut tiiviimpään muotoon. Opinnäytetyöprosessin aikana olen peilannut tätä tietoa vielä itse keräämääni empiiriseen aineistoon. Olen muodostanut kumppanuusstrategian teemat ja lähtökohdat tietoa lokeroimalla ja yhdistelemällä.

Haaga-Helian (2014) mukaan konstruktiiivinen tutkimus sisältää konstruktion toteuttamisyrittäksen käytännössä. Opinnäytetyön aikana Tekes ryhtyi jo osittain implementoimaan kumppanuusstrategiaa. Tällaisia strategisia projekteja ovat muun muassa kumppaneiden keskinäinen CRM-hanke, kumppanuussegmentointi sekä kumppanuuksien hoitomallit. Strategian työstäminen on vuorovai-
kutteista ja sen vuoksi esimerkiksi segmentoinnin testaaminen ja yhteiskehittäminen henkilökunnan kanssa on keskeinen osa kumppanuusstrategian toteutusta. Empiirisen aineiston ja teorian selkeyttämiseksi seuraavassa taulukossa olen esitellyt haastatellut henkilöt ja haastatteluille asetetut tavoitteet (Taulukko 1.)

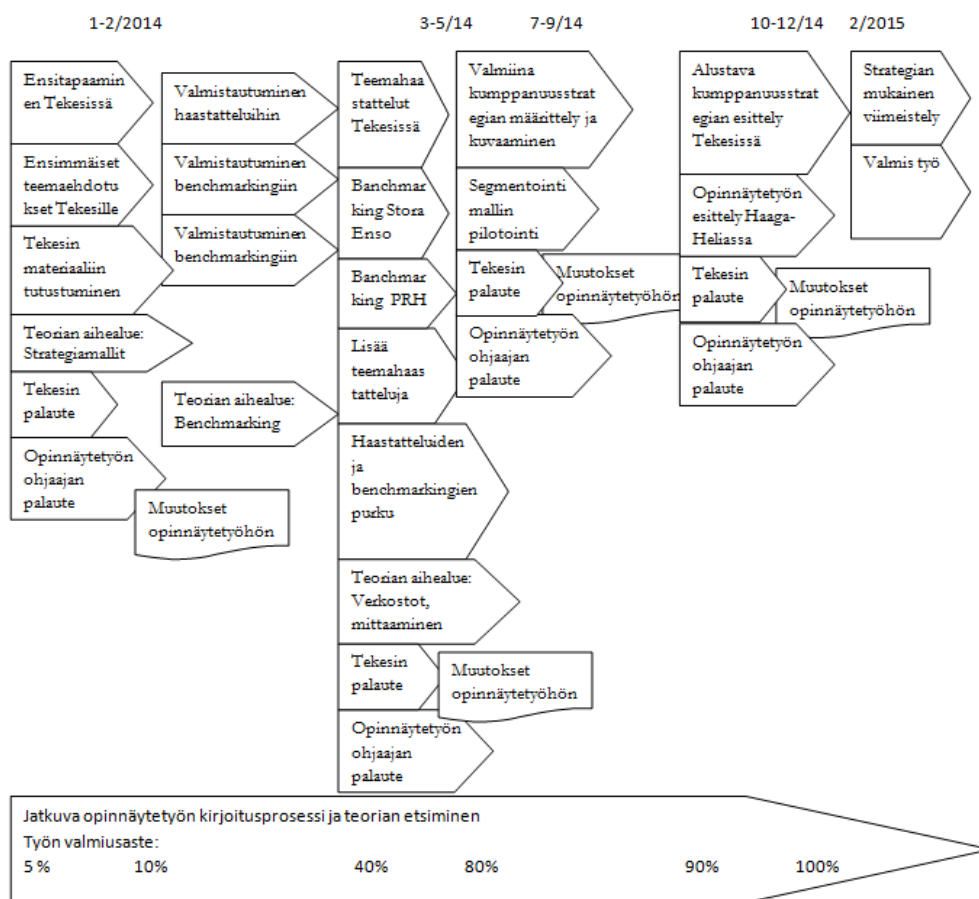
Taulukko 1. Haastatellut henkilöt ja haastatteluiden tavoitteet

Nimi	Organisaatio	Haastattelun tavoite
Ala-Könni Minna	Tekes	Toimeksiantajan opinnäytetyön ohjaaja, Jatkuva tiedonvaihto, workshop
Grönroos Ari	Tekes	Nykytilan kartoitus (Strategiset teemat, kehityskohteet)
Hiltunen Matti	Tekes	Nykytilan kartoitus (Strategiset teemat, kehityskohteet)
Ilmarinen Olli	PRH	Kumppanuusstrategia benchmarking
Karjalainen Heli	Tekes	Nykytilan kartoitus (Strategiset teemat, kehityskohteet), Workshop
Kemppainen Hannu	Tekes	Nykytilan kartoitus (Strategiset teemat, kehityskohteet)
Kyläkoski Pirjo	Tekes	Workshop ennakointi, ajatusten peilaaminen
Lauttamus-Kauppara Anna	PRH	Kumppanuusstrategia benchmarking
Mikkola Matti	Stora Enso	Kumppanuusstrategia benchmarking
Silvennoinen Eero	Tekes	Nykytilan kartoitus (Strategiset teemat, kehityskohteet)
Svartström Tarja	Finnvera	Kumppaniorganisaation odotukset
Äijälä Martti	Tekes	Nykytilan kartoitus (Strategiset teemat, kehityskohteet), Workshop

Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2014. Tammikuun aikana tapasin Tekesin yhteyshenkilön, tein ensimmäiset teemaehdotukset kumppanuusstrategialle, aloitin Tekesin materiaaliin tutustumini-

sen sekä teorian aktiivisen etsimisen ja tutustumisen. Samassa yhteydessä aloin valmistautua Tekesissä ja kumppaniorganisaatioissa pitämiini Teemahaastatteluihin sekä Tekesin ulkopuolisten organisaatioiden benchmarking-tilaisuuksiin. Maalis-toukokuun aikana pidin kaikki Tekesin kanssa yhdessä suunnitellut teemahaastattelut ja benchmarking-tilaisuudet. Elokuussa luomaani segmentointimallia pilotoitiin Tekesissä, jonka pohjalta sain tärkeää palautetta Tekesiltä opinnäytetyön muokkauksia varten. Loka-joulukuussa esittelin opinnäytetyöni Tekesissä ja Haaga-Heliassa. Helmikuussa 2015 kävin työni vielä läpi verraten sitä Tekesin uuteen päästrategiaan. Päästrategian pohjalta tein tarvittavat korjaukset opinnäytetyöhöni. Olen esittänyt työni prosessin seuraavassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Opinnäytetyöprosessi

2 Nykytilan kartoitus (mitä, miksi, miten)

Kumppaneilla on suuri strateginen merkitys Tekesin vaikuttavuudelle. Hannusta (2004,62) mukailen seuraavat kysymykset herättelevät pohtimaan kumppanien strategista ryhmittelyä ja valintaa ja kumppanuusstrategiaa. Mitkä ovat tulevaisuuden kriittisiä toimintoja ja palveluita, joihin strategisia kumppaneita tarvitaan? Mitä Tekesin tulee hoitaa itse ja mitä yhteistyössä kumppaneiden kanssa? Mitkä ovat osaamisalueita, joilla on Tekesille pieni strateginen merkitys? Miten varmistetaan kokonaisuuden optimointi ja syntyvän hyödyn jakaminen oikeudenmukaisesti osapuolten kesken? Miten osin ristiriitaiset tavoitteet yhdenmukaistetaan ja miten varmistetaan tehokas päätöksenteko?

Hannusta (2004, 62) mukaillen, asiakasprosessi vaikuttaa Tekesin suorituskyykyyn, toiminnan suunnitteluun, rakentamiseen ja strategiaan. Asiakasprosessin mahdollistavilla palveluilla on kriittinen vaikutus ja sitä kautta vaikutus myös strategiaan. Asiakasprosessia tukevilla palveluilla ei ole niin kriittistä vaikutusta toimintaan eikä strategiaan. Määrittelemättömillä muilla tukipalveluilla ei ole vaikutusta ydintoimintaan eikä strategiaan.

Empiirisessä haastattelussa johtaja Kemppaisen (3.4.2014) mukaan kumppaneiden rooli tulee tulevaisuudessa olemaan entistä tärkeämpi, niin yhteiskunnallisen vaikuttamisen kuin paremman asiakastytyvyyden turvaamiseksi. Myös kiristynvä resurssitilanne ohjaa tehostamaan toimintaa. Hän kuvasi haastattelussa Tekesin roolin innovaatiotoiminnan edistäjänä itsessään olevan sellainen, että se ei yksin pysty tuottamaan roolin ja tehtävän edellyttämiä palveluita, vaan tarvitsee toiminnassaan kumppaneita, jotka pystyvät edistämään asiakkaiden innovaatiotoimintaa. Kaikki Tekesin toiminta on limittynyt kumppaniorganisaatioiden toimintaan. Yleensä ainakin jokin osa-alue asiakkaalle tuotettavaan palveluun tulee muualta kuin Tekesistä.

Kemppaisen (3.4.2014) mukaan kaikki hyödyt, tavoitteet ja vaikutukset syntyvät asiakkaiden onnistumisien kautta ja niiden heijastusvaikutuksena yhteiskunnassa. Tekesillä on verkottajan ja sillanrakentajan rooli, jossa Tekes tuo yhteen asiakkaita sekä toisia innovaatiopalveluja tarjoavia organisaatioita. Koko organisaatio on sisäistänyt ainakin perustasolla kumppani- ja verkostoajattelun, sillä

oma onnistuminen on kiinni asiakkaan onnistumisesta. Tekesläinen ymmärtää, että asiakkaan onnistuminen riippuu Tekesin tarjoamasta verkostosta. Muiden innovaatiojärjestelmään kuuluvien toimijoiden tunteminen palvelutuotteineen on keskeinen osa Tekesin toimintaa. Verkostomaisella toimintamuodolla ja vahvuudella on pitkä historia Tekesissä. (Kempainen, H. 3.4.2014)

Kumppanit auttavat Tekesiä saavuttamaan tavoitteensa muun muassa yhteisten tuotteiden, yhteisten asiakkaiden ja segmentoinnin, yhteistyöalueiden, yhteisten organisaatorajojen kautta. Kumppanit osallistuvat lisäarvon tuottamiseen tarjoamansa rahoituksen tai palvelun, viestin välittämisen ja tiedon jakamisen kautta. Kumppanuuden toiminta-ajatuksena on saavuttaa Tekesin strategiset tavoitteet. (Tekes kumppanuuslinjaukset 2013, 12.)

2.1 Kumppaneiden tuoma lisäarvo asiakkaille

Tekesin asiakkaille lisäarvoa tuottavat kumppaneiden kanssa yhteistyössä tarjotut palvelut. Muun muassa Future Watch, Kasvuväylä ja Yrityssuomi ovat kumppaniverkoston yhdessä tuottamia palveluita. Yrityssuomella on keskeinen rooli asiakkaan palvelukokemuksessa ja arvon luomisessa. Heli Karjalaisen (3.4.2014) mukaan kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa tapahtuva yhteiskehitys tapahtuu sisällöntuottamisen muodossa. Vaikka Tekes on vetovastuussa esimerkiksi Team Finland Future Watch-ennakointipalvelun luomisessa, niin sitä kehitetään yhteistyössä muun muassa Finpron, kanssa. (Karjalainen, H. 3.4.2014)

Johtaja Martti Äijälän (3.4.2014) mukaan lisäarvo organisaatioasiakkaalle sekä yhteiskunnalle syntyy rahoittamalla organisaation tuotekehitystä ja innovaatiotoimintaa. Rahoituksella on mahdollista kasvattaa yksittäisen yrityksen vaikuttavuutta yhteiskunnalle. Kumppaneiden kanssa asiakkaille luodaan menestymispolkuja. Tämä toiminta on sisäänrakennettu. Kuukaudessa Tekesiin tulee noin 500 uusasiakkaiden rahoitustunnustelua internetin kautta, joista noin kolme prosenttia jää Tekesin asiakkaiksi. Loput ohjataan kumppaneiden hoidettavaksi. Monesti rahoitustunnustelut ohjautuvat Ely-keskuksiin kypsyään. Finnvera näkee puolestaan Tekesin rahoituspäätökset ja he pystyvät sovittamaan oman toimintansa näiden tietojen varaan.

Tekes jakaa tietoa ja tarjoaa mahdollisten kehityskumppaneiden verkostoja asiakkailleen. (Tekes asiakaskohtaamiset 2012, 5.)

Kemppaisen (3.4.2014) mukaan asiakkaan arvo syntyy operatiivisessa tekemisessä ja fiksun tarjoaman kautta asiakkaat saavat tietoa, neuvontaa, sparrausta, verkostoja, kontakteja, joita heillä ei olisi käytössään ilman Tekesiä. Lisäksi Tekes toimii myös verkottajana muiden alan toimijoiden ja asiakkaiden välillä. Asiakkaan etuja ajetaan myös välillisesti Suomen elinkeino- ja innovaatiopolitiikan avulla, jota Tekes on mukana määrittelemässä. Tekes vaikuttaa siihen minkälaiset edellytykset innovaatiotoiminnalla on Suomessa ja miten innovaatiotoimintaa resursoidaan tulevaisuudessa. Välillinen vaikutus on muun muassa siihen minkälaisia palveluita ja resursseja on ja miten sisällöllisesti suunnattuja toimenpiteitä Tekesin asiakkaiden tueksi on tulevaisuudessa tarjolla. Tekesin tavoitteena on tehdä oikeasti asiakasta hyödyttäviä asioita, eikä vain hallinnon kannalta hyödyllisiä asioita. Niitä asioita, joista on oikeasti hyötyä suomalaiselle innovaatiotoiminnalle ja yhteiskunnalle ja vasta tämän jälkeen otetaan huomioon organisoitumismalli.

2.2 Tekesin kumppanuussegmentit ja roolit

Vaikka kumppanuusstrategiaa ei vielä ole Tekesissä, niin kumppanuusyhteistyötä tehdään jatkuvasti osana normaalia työtä. Nykyisessä sidosryhmälinjauksessa, Tekesin kumppanuudet on ryhmitelty ydinkumppanuuksiin, siduskumppanuuksiin, silmukkakumppanuuksiin ja tietokumppanuuksiin. Nykyinen segmentointi noudattaa yleisiä teoriassa esitettyjä luokittelumalleja. Nykyiseen malliin ei tämän vuoksi tarvitse tehdä rajuja muutoksia. Tehdyillä muutoksilla olen hakenut selkeitä eroja eri segmenttien välille, jotta kumppaneiden hallinta helpottuisi.

Silvennoisen (3.4.2014) mukaan Tekesissä ei vielä ole määritelty ydinkumppaneiden ja siduskumppaneiden eroa. Lisäksi hänen mukaansa nykyisen linjauksen terminologiaa olisi hyvä selkeyttää. Käsitteiden selkeyttäminen tulisi tehdä niin, että koko henkilökunnan ja kumppaniorganisaatioiden olisi niitä helppo tulkita. Lisäksi segmentointi olisi hyvä laatia asiakkaan arvosta käsin. Segmentoinnissa olisi huomioitava start up-, kasvu- ja suuryritysnäkökulma. Segmentoinnissa tulisi käyttää asiaa konkretisoivia sanoja. Tavoitteiden pohdinta tulisi tehdä kumppaniroolin näkökulmasta.

Silvennoisen (3.4.2014) markkinoille meno/markkinoille vienti tulisi huomioida myös segmentoinnissa. Lisäksi Kumppanuuksien hoitosuunnitelma/malli tarvitsee hänen mielestä päivitystä.

2.3 Organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri

Tekesin organisaatiorakenne mahdollistaa ja tukee yli yksikkörajojen tapahtuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Organisaatiohierarkia on matala ja esimiehet koetaan helposti lähestyttäviksi. Tekesin johtamisen perustana on vahva luottamus henkilöstön asiantuntemukseen. Tekesin organisaatio, arvot, johtamis- ja toimintatavat, prosessit, järjestelmät ja välineet tukevat strategian toteutumista. Niiden avulla rakennetaan organisaatiokulttuuria sekä kumppaneiden välistä toimintakulttuuria ja varmistetaan hyvät toimintaedellytykset. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 12.)

Tekesin toimintamalli tuottaa ja välittää Tekesin palveluita asiakkaille. Johtamista kehitetään systemaattisesti, huomioiden asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmat. Johtamiskulttuurissa valtuutetaan tiimejä ja yksilöitä kehittämään ja innovoimaan uusia ratkaisuja ja toimintamalleja. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 12.)

Organisaatiokulttuurin kehittämisellä Tekes hakee kannustavuutta, innovatiivisuutta, tehokkuutta, oikeusvarmuutta, yhteistyötä, avoimuutta ja kriittisyyttä. Luonteva vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on mahdollista avoimen organisaatiokulttuurin vuoksi. Henkilökunta voi vaikuttaa muutosten toteutukseen. Avoin organisaatiokulttuuri luo muutosten hyväksymisvalmiutta ja joustavuutta henkilöstössä. Vahva ja avoimuuteen perustuva organisaatiokulttuuri on yksi Tekesin merkittävimmistä vahvuuksista. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 12.)

Kehityskohteina Tekesin ennakointipäällikkö Pirjo Kyläkoski (14.8.2014) nosti esille, että toimintatavat, liiketoimintakonseptit ja logiikat ovat muuttumassa. Tulevaisuuden kyvykkyyksiä ovat kaupallistaminen, nopeus ja tehokkuus sekä kokeilut. Haasteina ovat organisaatiokulttuurin muuttaminen ja toimintatapojen kääntäminen uuteen moodiin. Aiemmin on tehty paljon yksin. Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän yhteistyötä ja yhdessä tekemistä.

2.4 Visio, missio ja arvot

Tekesin sidosryhmäyhteistyön visiossa korostuu kumppanuuden välttämättömyys globaalissa kasvussa ja uusien innovaatioiden syntyemisessä. Niin Tekesin kuin Finnveran haastatteluissa kävi ilmi, että strategisten kumppaneiden (Tekes, Finnvera, Finpro) arvomaailma on yhdenmukainen. Kaikessa toiminnassa etusijalla ovat asiakkaan saama hyöty sekä toiminnan kansantaloudellinen vaikutavuus. Yhteishankkeet omalta osaltaan ohjaavat ja rakentavat yhteistä arvomaailmaa ja missiota. Vision tulisi olla soveltuvien osien yhteinen strategisten kumppaneiden kanssa, sillä visio ohjaa koko verkoston toimintaa, asettaa sille tavoitteet ja poistaa turhat päällekkäisyydet ja ristiriitaisuudet.

Finnveralla ja Finprolla ei myöskään ole vielä kumppanuusstrategiaa, jossa olisi määritelty kumppanuustoiminnan visio, missio ja arvot. Innota-hankkeeseen liittyvien erilaisten työryhmien kautta on mietitty kuitenkin, mitä yhtäläisyyksiä Tekesillä, Finnveralla ja Finprolla on. Svartströmin (8.5.2014) mukaan Finnveralla ja Tekesillä on tärkeä olla omia sekä yhteisiä tavoitteita. Yhteiset asiakkaat ovat lähtökohta yhteisten tavoitteiden asetannalle. Resursseja on tarkoitus uudelleen suunnata niihin toimiin, jotka tuottavat asiakkaalle laadukkaamman palvelukokemuksen. Erilaiset sateenvarjot, kuten Let's grow, Yrityssuomi ja Kasvuväylä ovat luonnollisia kehitysalustoja yhteistyölle.

Kumppanuusstrategian tulisi olla osa organisaatorajoja ylittävää integroitua laajaa toimintakokonaisuutta ja toimintakulttuuria. Tutkimusten mukaan yli 60 prosenttia organisaatioista toimii ilman yhteyttä liiketoimintayksiköiden ja strategioiden välillä. Strategiakartta ja ns. parannettu visio on viitekehys strategian tarkasteluun integroidusta näkökulmasta. Ne tulisi laatia talouden-, asiakkaan, prosessin- ja oppimisen ja kasvun-näkökulmista ohjaamaan kokonaisvaltaisesti omaa ja yhteistä tekemistä strategisesti valittuun suuntaan. (Kaplan & Norton 2008, 65-67) Seuraavassa kuviossa on malliehdotus Tekesin parannetusta visiosta. Olen juontanut seuraavan kuvion visiota mittaavat ja ohjaavat tekijät teemahaastatteluiden vastausten pohjalta (Kuvio 8).

<p>Visio:</p> <p>”Suomessa on kansainvälisesti kilpailukykyinen huipputason innovaatioympäristö, joka perustuu erityisesti yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Tämän rakentamisessa Tekes on merkittävässä roolissa oleva, yhteistyöhaluinen ja yhteistyökykyinen kokonaisuuden kehittäjä.</p>
<p>Taloudellinen näkökulma: Yhteisten kansainvälistymistä tukevien hankkeiden määrä</p>
<p>Asiakasnäkökulma: Yhteinen kattava asiakastietojärjestelmä</p>
<p>Prosessinäkökulma: Pällekkäisyyksien poistaminen, osatoimintojen keskittäminen</p>
<p>Oppimisen ja kasvun näkökulma: Tiedon jakaminen yli organisaatorajojen</p>

Kuvio 8. Malliehdotukseni parannetusta visiosta Kaplan ja Nortonin (2008, 65-67) mallia soveltaen

2.5 Strategia-analyysi

Strategia-analyysi on tehtävä vision määrittelyn jälkeen. Strategia-analyysissä on tarkoitus arvioida organisaation kykyä ja suorituksia suhteessa kilpailijoihin sekä asemointia suhteessa toimialan kehitykseen. (Kaplan ja Norton 2008, 67-74.)

Strategia-analyysit jakautuvat kahteen pääosaan: ympäristöanalyysihin ja yrityksen sisäisen tilan analyysihin. Ympäristöanalyysit ovat kysyntä-, asiakas-, toimittaja- ja kilpailuanalyysit. Organisaatioiden on selvitettävä myös yleiset ympäristötekijät: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Lisäksi strategiaa varten on muodostettava vaihtoehtoisia skenaarioita eli tulevaisuuden kuvia. Myös heikkojen signaalien systemaattisella etsimisellä tavoitellaan kilpailuetua. (Kamensky Consulting Oy 2014.) Kyläkosken (14.8.2014) mukaan muun muassa seuraavat signaalit vaikuttavat Tekesin päästrategiaan ja sitä kautta myös kumppanuusstrategiaan.

Tekesin löytämiä ulkoisia tekijöitä ovat: liiketoimintakonseptit ja logiikat ovat muuttumassa, systeemiset muutokset, markkinoille pääsy, nopeus ja tehokkuus, dynaamisuus (Kyläkoski, P.

14.8.2014). Sisäisiä tekijöitä puolestaan ovat: organisaatiokulttuuri, toimintatapojen muuttaminen yksin tekemisestä yhteistyöhön, ekosysteeminen ajattelu, orkestrointimoodi, aktiivisuus, kokeilevuus, kaupallistaminen (Kyläkoski, P. 14.8.2014)

Tekesin strategia-analyysit toteutetaan yhteistyössä tärkeiden strategisten kumppaneiden kanssa. Kemppaisen (3.4.2014) mukaan erityisen tärkeä on 5dg strategiaryhmä, johon kuuluvat Tekes, Suomen Akatemia, Finnvera, Sitra ja VTT. TEM on järjestänyt virastojen johdon ministeriötason foorumin ja konserniohjaus foorumin. Siellä ministeri- ja pääjohtajatason ihmiset tapaavat säännöllisesti ja keskustelevat strategisen tason yhteistyöstä muun muassa rooleista ja linjauksista. Pääjohtajien yhteistyöfoorumissa sovitaan Tekesin, Sitran ja Suomen Akatemian yhteisistä linjauksista. 5dg strategiaryhmä on alun perin lähtenyt liikkeelle kansainvälisen tason benchmarkkauksesta ts. siitä miten muissa maissa on fiksulla tavalla järjestetty vastaava toimiva kokonaisuus kuin Suomen innovaatiojärjestelmä. Nykyään 5dg on laajempi strategisen keskustelun foorumi. Tämän ryhmän tavoitteena on keskustella strategisten muutosten vaikutuksista muihin toimijoihin. Parhaillaan (huhtikuu 2014) ryhmä pilotoi yhteistä strategiaprosessia. Pilotointikierroksen kautta on tavoitteena saada tietoa siitä mikä onnistuu ja mikä ei. Kuinka paljon yhteisen tekemisen suuntaan kannattaa mennä ja ketä toimijoita tulisi olla mukana.

3 Strategian suunnittelu ja jalkauttaminen

Hannuksen (2004, 22-26) mukaan Strategisten liiketoimintamallien ja palveluinnovaatioiden kehittäminen tarkoittaa käytännössä vallitsevien uskomusten kyseenalaistamista sekä uudenlaisten toimintamallien määrittelemistä. Uudenlaiset toimintamallit ja palveluinnovaatiot edellyttävät jatkuvaa ja osallistuvaa strategiaprosessia, jossa toisinajattelijat ovat avainroolissa. Strategian onnistumisessa on tärkeää ennakkoluulottomuus ja strategiset kokeilut.

Technopolis Group on nostanut esille kasvuun tähtääviä kehityskohteita, mutta toisaalta myös kannattavuuden parantaminen on sen mukaan huomioitava. Useimmiten kirjallisuudessa kasvu ja kannattavuus nähdään toistensa vastakohtana. Kasvu- ja kannattavuustavoitteet on kuitenkin mahdollista yhdistää strategiassa joiltakin osin. Kumppanuusnäkökulmasta kasvua on mahdollista saavuttaa muun muassa verkostoitumalla ja laadukkaalla strategialähtöisellä kumppanihallinnalla.

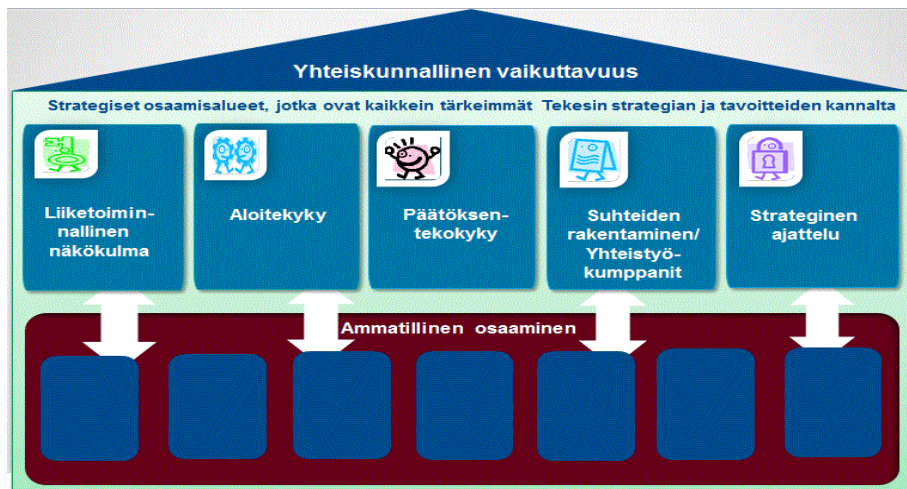
Hiltusen (3.4.2014) mukaan strategisten kumppaneiden yhteinen toimittajahallinta toisi tehokkuutta ja sitä kautta parantaisi kannattavuutta. Esimerkiksi yhteiset palvelukonseptit ja toimintamallit, keskittäminen, sopimuksien ja hankintasopimuksien virtaviivaistaminen yhdessä kumppaniorganisaatioiden kanssa toisi lisää resursseja vaikuttavuuden parantamiseen. Hänen mukaansa aikaisemmin Tekesin päästrategia on keskittynyt enemmän oman toiminnan tehostamiseen, prosesseihin ja kehittämiseen. Hannuksen (2004, 14-19) mukaan kasvua kannattaisi tavoitella astumalla ulos omalta mukavuusalueelta ja tehdä palvelukehitystä yhteistyössä avainasiakkaiden ja strategisten kumppaneiden kanssa. Tämä on myös Tekesin tavoitteena.

3.1 Kyvykkyyksien kehittäminen

Nykyinen liiketoimintaympäristö edellyttää joustavia organisaatorakenteita. Vaikka juridiset rajat säilyvät, voivat toiminnalliset rajat poistua. Näin ollen organisaation rajoja saattaa olla vaikeakin määritellä. Verkostoitumisella tulee kuitenkin aina olla selkeä perustelu. Resurssilähtöisellä strategia-ajattelulla on kymmeniä vuosia vanha historia. Sen ovat tuoneet tietoisuuteemme muun muassa Hamelin ja Prahalad kirjassaan *Competing for the Future*. Heidän mukaansa organisaation kollektiivi-

nen osaaminen luo arvoa asiakkaalle, mahdollisuuden päästä uusille markkinoille ja osaamista on vaikea kopioida. Hannuksen (2004, 93-99) mukaan kyvykkyys on vakiintunut laajemmaksi käsitteeksi kuin ydinosaaminen ja ydinprosessi. Hänen mukaansa kyvykkyysien ryhmittely on osoittautunut käytännön strategiatyössä erittäin hyödylliseksi.

Kyvykkyysia tulisi ryhmitellä strategisen merkityksen perusteella. Strategisesti kriittisiä kyvykkyysia ovat esimerkiksi erottavat kyvykkyudet ja käänteentekevät kyvykkyudet. Erottavat kyvykkyudet ovat tämän päivän toiminnan menestymisen ja kilpailukyvyn lähde. Aloitekyky, päätöksentekokyky ja strateginen ajattelu ovat Tekesin erottavia kyvykkyysia. Ne vaikuttavat kumppanuusstrategiaan organisaation sisäisesti. Käänteentekevät kyvykkyysien avulla luodaan uudet toimintamallit ja huomisen strateginen menestys. Esimerkiksi liiketoiminnallisen osaaminen ja suhteiden rakentaminen ovat Tekesin ja sen kumppaniorganisaatioiden käänteentekeviä kyvykkyysia, sillä toimintaympäristö edellyttää strategista ymmärrystä uusista liiketoimintakonsepteista, markkinoille viennistä, systemisesta ja dynaamisesta ajattelusta ja nopeasta sekä tehokkaasta toiminnasta. Seuraavassa kuviossa tämä on havainnollistettu ryhmittelemällä Tekesin tärkeimmät kyvykkyudet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta (kuvio 9).



□ Kuvio 9. Tekesin strategiset kyvykkyudet (Tekes osaamisen johtaminen ja kehittäminen 2013)

Tekesissä strategia ohjaa organisaation ja henkilöstön osaamisen arviointia ja kehittämistä. Henkilöstön oppimista sekä kehittymistä arvostetaan ja sille luodaan hyvät edellytykset. Henkilöstön

osaaminen ja näkemys tuovat lisäarvoa asiakkaille ja se vahvistaa vaikuttavuutta ja kykyä uudistua. Strategisten osaamisen lähtökohtana ovat Tekesin arvot ja ydintoiminta. Edellisessä kuviossa on kuvattu Tekesin strategisiksi osaamisalueiksi (kuvio 9): liiketoiminnallinen näkökulma, aloitekyky, päätöksentekokyky, suhteiden rakentaminen ja strateginen ajattelu.

Tekesin sisäisiä osaamiseen liittyviä ryhmäkeskusteluja voisi soveltaa myös kumppanien kanssa käytäviin säännöllisiin strategiakeskusteluihin. Strategiakeskusteluissa olisi tärkeää tunnistaa ammatilliset osaamiset ja kehityskohteet yhteisten tavoitteiden ja asiakasnäkökulman pohjalta. Strategiakeskusteluissa tulisi myös seurata sitä, miten organisaatiot ovat kehittyneet asetetuissa kehitystavoitteissaan. Lisäksi kumppaneiden välisistä strategiakeskusteluista saatua osaamiseen ja kyvykkyyksiin liittyvää palautetta Tekes voisi puolestaan nostaa esiin sisäisissä keskusteluissa. Kumppanuusstrategiassa onnistuminen edellyttää osaamisen ja osaamisvajaiden tunnistamista omassa ja kumppaniorganisaatioissa.

Älykkäällä organisaatiolla on kyky uusiutua jatkuvasta, ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Tietoa on jaettava ja käsiteltävä tehokkaasti ja monipuolisesti. Kumppaneiden keskinäistä tietopääomaa on osattava jalostaa ja soveltaa tehokkaasti kokonaisvaltaiseksi ymmärrykseksi. Hektinen toimintaympäristö ja kasvavat tehokkuusvaatimukset saattavat peitota ymmärryksen merkityksen. Vasta ymmärtämisen jälkeen on mahdollista kehittää toimintaa. (Sydänmaanlakka 2004, 222-223.)

Tekesin osaamisverkkojen tavoitteena on ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kasvattaminen. Osaamisverkkojen tehtävänä on kasvattaa ja jakaa tietoa oman alueensa viimeisimmästä kehityksestä ja uusista soveltamistavoista, tutkimustuloksista tms. verkoston kesken. Vahvistuvan osaamis- ja tietopohjan myötä asiakkaille voidaan tarjota nopeampaa ja tulevaisuutta paremmin ennakoivaa palvelua. (Tekesin osaamisen johtaminen ja kehittäminen 2013) Tekesin henkilöstöllä on mahdollisuus hakea vaihtoon Finnveraan, Sitraan tai Suomen Akatemiaan. Henkilövaihdon tavoitteena on osaamisen, toiminnan kehittämisen sekä organisaatioiden välisen yhteistyön vahvistaminen. Vaihtoon lähtevä henkilö työskentelee vastaanottavassa organisaatiossa kahdesta kolmeen kuukauteen

(Tekes osaamisen johtaminen ja kehittäminen 2013) Henkilövaihtoon kannustaminen edistää yhteistä toimintakulttuuria ja tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa.

Hannuksen (2004, 90.) mukaan kumppanuuksien hallintaan liittyviä tärkeimpiä kyvykkyyksiä ovat palveluverkon rakenteen suunnittelu, kumppanuusyhteyksien strateginen hallinta, sisäisen- ja ulkoisen yhteistyön operatiivinen hallinta, palveluketjun toteutus, operatiivisen suorituskyvyn kehittäminen ja seuranta. Innovaatiotoiminnan ja tuotekehityksen hallinnan ydinkyvykkyyksiä ovat strategialähtöinen asiakas- ja teknologianäkemyksen luominen, innovaatiotoiminnan edistäminen ja johtaminen, tuotekehitysprojektien läpivienti ja tuotteiden tuonti markkinoille, tuotetiedon hallinta, tuotekehityssalkun hallinta.

3.2 Organisaation oppiminen ja tiedonjakaminen kumppanuussuhteessa

Strategian muotoilutyökaluna olen käyttänyt organisaation oppiminen ja tiedonjakaminen-näkökulmaa. Strategiset teemat ovat lähtökohta kumppanuusstrategian suunnalle. Tiedon jakaminen ja hallinta mahdollistavat strategiasta johdetun asiakaslähtöisen oppimisen niin omassa organisaatiossa kuin kumppaniorganisaatioiden kanssa. Verkostomaiseen koordinointiin nojaava toimintamallin logiikka perustuu oppimiseen. Oppiminen tapahtuu verkostossa ja verkostona. Kumppanuusmallinen suhde edellyttää, että strategiset kumppanit osallistuvat Tekesin tuotekehitysesseihin. Henkilöiden väliset sosiaaliset siteet ovat tavanomaisia syvempiä ja yritysten välille on syntynyt rakenteellisia sidoksia (rajapintarakenteita, järjestelmäintegraatioita ja prosessien integraatioita).

Oppiminen on muutosta sekä ajattelun että käyttäytymisen tasolla. Jos kumpikaan ei muutu, ei oppimista ole tapahtunut. Kumppani- ja verkostoympäristössä oppiminen käyttäytymisen tasolla on mahdollista joustavien toimintamallien, järjestelmien ja rakenteiden avulla. Niiden jatkuva kehittäminen ei rajaa pois toimintaa tehostavia käyttäytymismuutoksia, vaan ottaa huomioon ihmisten näkemykset paremmista toimintavoista.

Kemppaisen (3.4.2014) mukaan tärkeintä olisi oppia toimimaan yhdessä. Kaikkien innovaatiojärjestelmän organisaatioilla olisi kehitettävää henkilöstönsä ja kyvykkyyksiensä osalta. Erityisesti yhteistyökyvykkyyksien kehittämisessä on tavoitteena löytää yhteisen sävel. Organisaatioilla on erilaiset lähtökohdat vuorovaikutteiseen yhteistyöhön. Hiltusen (3.4.2014) mukaan tulisi päästä syvällisemmälle tietoisuuden tasolle toinen toisistaan. Tiedonjakamisen tulisi olla syvällisempää ja avoimempaa.

Kumppanuusmalliseen suhteeseen siirtyminen ei tarkoita sitä, että muita ohjausmekanismeja ei hyödynnetä. Muita ohjausmekanismeja ovat hierarkkiset ohjausmekanismit, kuten laadun valvonta, prosessien hallinta ja auditoinnit. Tämän lisäksi ovat markkinaohjautuvat ohjausmekanismit, kuten kilpailuttaminen, uusien toimittajien etsintä ja rinnakkaisten toimittajien käyttö vaihtoehtoina myös kumppanuuteen perustuvassa suhteessa. Markkina- ja hierarkiamekanismien on annettava kuitenkin tilaa keskinäistä oppimista tukeville sosiaalisille elementeille. Tällaisia elementtejä ovat muun muassa luottamus ja yhteisen päämäärän kokemus. (Valkokari ym. 2009, 133-136.)

Verkostomaisen organisaation sisäiset tietoresurssit mahdollistavat kestävän kilpailuedun saavuttamisen (Hannula ym. 2013, 24). Myös Prahaladin ja Krishnan (2011, 93) mukaan kilpailukyky suosii niitä, jotka huomaavat uusia suuntauksia ja tarttuvat niihin. Tietoperustaisen näkemyksen (knowledge-based-view) mukaan tieto on ihmisissä. Organisaation johdon tehtävänä on koordinoida niitä prosesseja, joiden avulla tiedosta integroidaan asiakaslähtöisiä palveluita. Tietojohdaminen käsittää siis sellaiset prosessit ja toiminnot, jotka tukevat arvonluontia eli tietoresurssien asiakaslähtöistä hyödyntämistä sekä vaikuttavuuden edistämistä. (Hannula ym 2013, 24.)

3.3 Synerginen ja osaamispohjainen verkostorakenne

Nykyaikaisessa toimintaympäristössä vallitsee synergiset ja osaamispohjaiset verkostorakenteet. Yksiköiden sisäinen rakenne on tyypillisesti tiimi-, prosessi-, tai projektiorganisaatio. Organisaatiokulttuuri on yksilöä kunnioittava, jossa tieto kulkee avoimesti. Organisaatiossa tavoitellaan jatkuvaa oppimista sekä tietoa ja osaamista jaetaan. Työn tekeminen ei ole aikaan tai paikkaan sidottua.

Organisaation sisäinen rakenne on ydinosaamisalueitaan kehittävä, jossa osaamista ja parhaita toimintatapoja jaetaan. Toimintatavat ovat tehokkaita ja integroituja ilman päällekkäisyyksiä. Organisaatioiden välisissä ja verkostojen rakenteissa arvonmuodostus perustuu yritysten välisiin yhteisöihin sekä liittoumiin. Kumppaneiden ja toimittajien väliset yhteistyösuhteet perustuvat luottamukseen, avoimuuteen, hyötyyn. (Hannus 2004, 27.)

3.4 Liiketoimintaverkot

Kumppanuussuhteet ja verkostot täydentävät perinteistä markkinaehtoista liiketoimintaa. Nopeat teknologiset kehitykset, toiminnan uudistaminen ja innovointi, globalisoitumisen tuomat kasvupaineet saavat yritykset solmimaan monimutkaisia alliansseja ja kumppanuus- sekä verkostosuhteita. Kristian Möller ja Arto Rajala kutsuvat, teoksessaan *Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet*, näitä tavoitteellisia yhteistyömuotoja liiketoimintaverkoiksi.

Yritysjohdolla tulisi olla selkeä näkemys yhteistyömuotojen hyödyistä, riskeistä, toimintatapojen edellytyksistä, osaamisesta ja johtamisosaamisesta. Möllerin ja Rajalan (2009, 159) mukaan innovaatiotoiminnassa verkosto-osaamisesta on kiistattomia näyttöjä. Käsitteellisesti yleinen verkostonäkökulma kuvaa toimialoja liiketoimintasuhteiden ja kumppanuussuhteiden näkökulmasta. Käytännöllisempää on kuitenkin tarkastella toimialoja ja klustereita yritysten ja muiden organisaatioiden (valtion ja kunnan elimet, yliopistot ja tutkimuslaitokset, Tekes, EU:n yksiköt jne.) välisistä vaikutussuhteista muodostuvina arvontuotantojärjestelminä eli ekosysteeminä. Tällaiset verkostot ovat käytännössä rajattomia, itseorganisoituvia makroverkostoja. Ne ulottuvat yli kansallisten rajojen ja toimialojen ja suurelleen yritykset eivät pysty johtamaan niitä.

Strategiset liiketoimintaverkot ovat verkosto-organisaatioita. Niiden tavoitteena on aikaansaada sellaista tulosta, markkina-asemaa tai muita etuja, joita jäsenyritykset eivät yksin tai puhtaasti markkinaehtoisen toiminnan kautta saavuttaisi. Verkoston jäsenillä on vastuut ja roolit toimia verkostossa. Verkkoa on mahdollista johtaa monen yrityksen toimesta, mutta yleensä vahva veturi tai kärkeä koordinoi verkostoa. Perinteisesti yritysten verkostoituminen tapahtuu toimittajasuhteiden

ja asiakas- sekä kanavasuhteiden muodostamien vertikaalisten suhteiden kautta. 2000-luvulla on syntynyt erilaisia horisontaalisia ja moniulotteisia verkkoja, jotka perustuvat kilpailijoiden, tutkimuslaitosten ja julkishallinnon toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Möller ja Rajala 2009, 63.)

Tekesin ohjelmien tavoitteena on tuottaa edelläkävijäyrityksiä. Hendolinin (9.5.2014) mukaan Tekesille on tärkeää herätellä yrityksiä uudistumaan sekä jakaa tietoaan siitä, mihin suuntaan tuotekehitystä kannattaisi lähteä viemään. Tekesin ohjelmissa korostuu verkostojen hakeminen ja sitä kautta tuleva lisäarvo. Tekes järjestää asiakkaille verkottumistilaisuuksia ja partneroitumistilaisuuksia. Hänen mukaansa yritykset yleensä tietävät heille sopivan kumppaniyrityksen. Kumppanin valinta tapahtuu jo ennen hanketta, muun muassa Tekesin järjestämissä verkostoitumistilaisuuksissa. Tekesillä on suhteet globaaleihin Tekes-tyyppisiin toimijoihin ja yritykset voivat saada rahoitusta myös näiden toimijoiden kautta. Hendolinin (9.5.2014) mukaan Tekesille verkostot ovat keino saavuttaa tavoitteita.

Strategisten verkkojen rakentamisessa keskeistä on, miten hyvin eri arvotoiminnot ja niiden vaatimat kyvykkyudet ovat määriteltävissä. Tarkan arvojärjestelmän määrittelyn avulla voidaan vähentää epävarmuutta ja siihen perustuvan järjestelmän rakentaminen ja johtaminen on helpompaa. Kun arvojärjestelmän määriteltävyysaste on korkea, on sillä hyvin tunnetut ja tarkasti määritellyt toiminnot, hyvin tunnetut toimijat, hyvin tunnetut teknologiat, hyvin tunnetut liiketoimintaprosessit, vaakaat arvontuotantojärjestelmät. Valkokarin (2009, 65-67) mukaan kun arvojärjestelmän määriteltävyysaste on matala, on kyseessä täysin uudet arvojärjestelmät, jossa on mukana vanhoja ja uusia toimijoita. Täysin uusiin arvojärjestelmiin liittyvät radikaalit muutokset, uusien arvotoimintojen luominen sekä epävarmuus arvotoimintoja ja toimijoita kohtaan.

Tieteellisten organisaatioiden tehokas hyödyntäminen ja aktiivinen huomioiminen yksityiselle sektorille suunnatuissa palveluissa mahdollistaisivat innovaatioiden nopean tuotteistamisen ja kaupallistamisen sekä liiketoimintariskien määrä vähenisi yksittäisellä organisaatiolla. (Mäkitalo & Toivonen 2011, 11.)

3.5 Strategiset teemat ja strategiakartta

Kaplan ja Nortonin (2004, 35) mallissa kumppanuusstrategia muodostetaan tärkeistä prosesseista eli niin sanotusta strategisista teemoista. Strategisten teemojen tulee olla keskeisiä Tekesin asiakkaille annettavan arvolupauksen näkökulmasta.

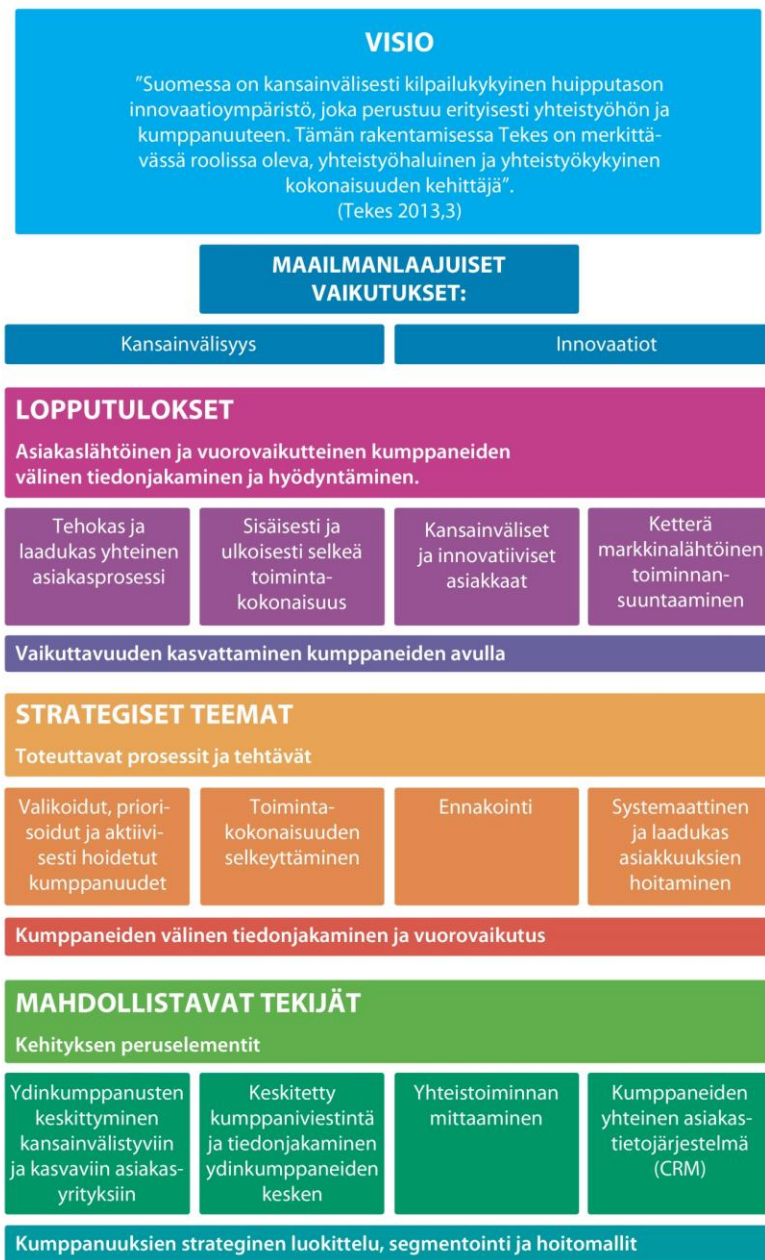
Tekesin strategiassa on nostettu esille valikoivuutta ja priorisointia, aktiivisuutta valittuja kumppaneita kohtaan sekä yhteistyön vaikuttavuuden maksimointia. Kumppanuustoiminnassa yhteisten prosessien tehokkuus ja toiminnan selkeyttäminen ovat keskeisiä operatiivisia tavoitteita. (Tekes 2013, 3-4) Edelliset seikat nousevat esille myös haastatteluissa. Lisäksi tulevaisuuden ennakkointia ja toiminnan uudelleen suuntaaminen nousee vahvasti esille dokumentoidussa empiirisessä aineistossa.

Kaplan & Nortonin (2004, 34-35) mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä muutamaan tärkeimpään sisäiseen prosessiin, kun tavoitteena on toimia tehokkaammin ja tavoitteellisemmin. Sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään pääryhmään: toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatiot, lainsäädäntö ja yhteiskunta. Toimintaprosessissa keskeistä on palveluiden tuottaminen ja toimittaminen asiakkaalle. Asiakasprosesseissa keskeistä on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja lisäarvon tuottaminen. Innovaatioprosessissa keskeistä on uusien tuotteiden, palveluiden, prosessien ja suhteiden kehittäminen. Lainsäädäntö- ja yhteiskuntaprosessissa keskeistä on lainsäädännön noudattaminen ja yhteisöjen vahvistaminen.

Strategiakartta

Strategiakartan avulla olen kytkenyt operatiivisen toiminnan ja kumppanuusstrategian toisiinsa. Olen laatinut strategiakartan strategisten teemojen ympärille Kaplan & Nortonin (2009, 92) suosituksen mukaisesti Seuraavassa kuviossa visio on ylinnä, sillä visio johdattaa kohti asetettua strategista päämäärää. Vision jälkeen strategiakartassa on korkean tason tavoitteet eli koko Suomen laajuiset vaikutukset. Tämän jälkeen olen määritellyt strategiakarttaan lopputulokset eli konkreettiset empiirisestä materiaalista esiin nousseet tavoitteet. Operatiivisten tavoitteiden pohjalta minun oli

puolestaan mahdollista määritellä strategiset teemat. Strategiset teemat ovat luonteeltaan toteutettavia prosesseja ja tehtäviä. Strategisia teemoja ohjaavat kuviossa alinna olevat mahdollistavat tekijät. Seuraavassa kuviossa olen kuvannut strategiakarttaehdotukseni Tekesille. Strategiakartta on työväline, jonka avulla pystyin ohjaamaan kumppanuusstrategiaa kohti sen tärkeimpiä tavoitteita. Se on työni ns. punainen lanka (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Strategiakarttaehdotukseni Tekesille Kaplan & Nortonin (2009, 96.) mallia soveltaen.

3.6 Kumppanuusstrategian keskeiset projektit

Tekesin johtoryhmästä käsin seurattavia projekteja ovat kumppaneiden keskinäiset yhteishankkeet. Yhteishankkeet ovat kumppanuusstrategian tärkeimpiä projekteja. Ne jalkauttavat yhteisiä toimintamalleja hioen kumppaneiden prosesseja yhteen. Ne ovat asiakaslähtöisiä hankkeita, jotka perus-

tuvat keskinäiseen vuorovaikutukseen tulevaisuutta ennakoiden. Tämän lisäksi kumppanuusstrategian kehittämisen aikana on tehty erillisiä operatiivisia projekteja, jotka linkittyvät kuitenkin tiiviisti toisiinsa. Tällaisia strategisia projekteja ovat kumppanien strategialähtöinen segmentointi, kumppaniverkoston visualisointi sekä strategisten kumppaneiden yhteinen CRM-hanke. Seuraavissa kappaleissa on lyhyet kuvaukset yhteishankkeista ja CRM-hankkeesta.

Yhteishankkeet

Kumppaneiden väliset yhteishankkeet (esimerkiksi Team Finland) eivät ole vielä siinä pisteessä, että niiden vaikuttavuutta tai tehokkuutta olisi mahdollista mitata (Hiltunen 3.4.2014.) Ylisirniö (2011, 56-57) esittelee kirjassaan *Strategian mittaaminen* strategisen johtamisen professori Tomi Laamasen kehittämää strategian toteutuksen esteet-mittaristoa. Ylisirniötä (2011, 56-57) mukaillen, seuraavat mittausteemat olisivat mahdollisia myös Tekesin ja sen kumppaneiden välisten strategisten projektien arviointiin. Kunkin mittausteeman kohdalla tulisi tarkastella asian toimivuutta esimerkiksi mitta-asteikkoa hyödyntäen. Arviointi tulisi tehdä yhteistyössä kumppaniorganisaation kanssa, jotta toiminnan kehittäminen olisi vuorovaikutteista ja sitoutunutta.

- Yllättävät toimintaympäristön muutokset
- Epäselvä strategia ja keinojen priorisointi
- Osapuolet ajavat omia etujaan
- Ylin johto ei sitoudu kumppaneiden projekteihin
- Muu organisaatio ei sitoudu kumppaneiden välisiin projekteihin
- Ongelmat kumppaneiden välisessä kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa
- Osapuolten puutteellinen johtamisosaaminen
- Nykyisten rakenteiden kankeus
- Toimintakulttuurin jäykkyys
- Vähäiset resurssit (päivittäinen työ hallitsee arkea)
- Strategiaupumus

CRM-hanke

Tekesin CRM-hankkeen tavoitteena on toteuttaa laajan julkishallinnon toimijajoukon käyttöön yhteinen tietovaranto ja integraatiopalvelu. Hanke aloitetaan TEM toimijoiden kesken. Lisäarvoa käyttäjäorganisaatiolle syntyy, kun yhteisessä järjestelmässä on tiedot asiakkaista yhtenäisellä tavalla. Päällekkäisten rekistereiden hallinta ja ylläpito poistuu tuoden lisää resursseja asiakaspalveluun. Hanke toteutetaan 2014-2015 välisenä aikana.

3.7 Strateginen muutossuunnitelma

Strategisen muutossuunnitelman avulla tarkistin ja varmistin valitsemieni strategisten teemojen oikeellisuuden. Ensimmäisessä sarakkeessa olen avannut tulevaisuuden kehityskohteet, joita nousi esille niin Laatukeskuksen, Technopolis Groupin kuin Tekesin omissa kirjallisissa materiaaleissa sekä teemahaastatteluissa. Suunta-sarakkeessa olen kuvannut niitä teemoja ja tekemisiä, joiden avulla viimeisen sarakkeen tavoitteet saavutetaan. Sen avulla olen peilannut nykytilaa ja niitä tavoitteita, joita haastatteluissa ja Tekesin linjauksissa nousi esiin. Alla oleva strateginen muutossuunnitelma on taulukkomainen kuvaus kumppanuustoiminnan nykytilasta ja sille asetetusta tavoitetilasta. Se on työkalu ja apuväline, jonka avulla varmistin oikeat strategiset teemat varsinaiselle kumppanuusstrategialle sekä sen mittaamiselle (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Laatimani strateginen muutossuunnitelma kumppanuusstrategiaehdotukselle

Alkutilanteen kehityskohde:	Suunta	Tavoite/odotukset
Tekesillä ei ole kumppanuusstrategiaa eikä siihen liittyvää viestintää ja johdon sitoutumista	Toimintakokonaisuuden selkeyttäminen ja tavoitteiden asettaminen	Valmis kumppanuusstrategiaehdotus, viestintäsuositus, ylläpitosuositus
Yhteisen toimintakulttuurin tiivistäminen	Strategialähtöinen asiakaspalvelu ja asiakashankinta	Tehokas yhteistyö koko arvoketjussa
Muutoksenhallinnan tehostaminen kumppanuustoimintojen kehittämisessä	Toimintakokonaisuuden selkeyttäminen ja tavoitteiden asettaminen	Oman ja sidosryhmien kyvykkyyksien kehittäminen

Tiedonhallinnan ja jakamisen kehittäminen	Toiminnan ennakointi ja uudelleensuuntaaminen	Oppiva organisaatio
Heikko kumppanien välinen tiedonvaihto	Toiminnan ennakointi ja uudelleensuuntaaminen	Tehokkaampi toiminta ja parempi osumatarkkuus strategisissa kysymyksissä
Yhteistoiminnan selkeyttäminen	Strategialähtöinen asiakaspalvelu ja asiakashankinta	Enemmän yhteishankkeita ja rahoitustoimia globaalia kasvua hakeville yrityksille
Tehokkaampi innovaatioiden kehittäminen	Toiminnan ennakointi ja uudelleen suuntaaminen	Muiden toimijoiden pääsyn helpottaminen suomalaisen innovaatiojärjestelmään
Yhteisten tavoitteiden, vision ja mission määrittely ja viestintä	Asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto	Keskittyminen kasvaviin markkinoihin ja asiakkaiden pääsyn helpottaminen niille
Asiakashankinnan osumatarkkuuden parantaminen	Strategialähtöinen asiakaspalvelu ja asiakashankinta	Parempi tulevaisuutta ennakoiva ja strategialähtöinen kumppaneiden valinta ja toiminnan suuntaaminen
Enemmän yhteisrahoitusta ja ohjelmia kumppaniorganisaatioiden kanssa	Asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto	Enemmän globaalia kasvua tavoittelevia ja innovatiivisia asiakasyrityksiä
Kattavan asiakassegmentoinnin ja markkinoinnin sekä viestinnän kehittäminen, ydinkumppaneiden yhteinen CRM-järjestelmä	Asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto	Strategianmukainen asiakaspalvelu ja hankinta
Ydinkumppaneiden keskinäisessä tuntemuksessa kehitettävää	Asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto	Paremman tuntemuksen kautta asiakaspalvelu ja asiakashankinta tehostuvat
Ydinkumppaneiden operatiivisessa ja strategisessa yhteistyössä, synergiasa sekä yhdessä oppimisessa parannettavaa	Toimintakokonaisuuden selkeyttäminen ja tavoitteiden asettaminen	Uutta informaatiota operatiivisen ja strategisen toiminnan kehittämiseen
Mittareiden puuttuminen	Tavoitelähtöinen ja toimintaa ohjaava mittaaminen	Mittaristo, joka tukee kehittämistä ja uudelleensuuntaamista, tavoitteiden asettamista

Strateginen muutossuunnitelma auttoi minua varmistamaan, että useista eri tietolähteistä esiin nousseet strategiset teemat tulee huomioida kumppanuusstrategiassa ja että ne oli mahdollista ryhmitellä strategisten teemojen alle. Kumppanuusstrategian keskeisiä toimenpiteitä eli strategisia teemoja ovat edellä esitetyt: toimintakokonaisuuden selkeyttäminen ja tavoitteiden asettaminen, strategialähtöinen asiakaspalvelu ja asiakashankinta, asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto, tavoitelähtöinen ja toimintaa ohjaava mittaaminen. Edellisessä kuviossa strategiset teemat yhdistävät kehityskohteen ja tavoitteet/odotukset.

4 Kumppanuusstrategia

Kumppanuusstrategian tavoitteena on edistää asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kaplan & Nortonin (2004, 30) mukaan strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin. Kohderyhmät ja niille annettavat arvolupaukset on määriteltävä selvästi ennen kuin strategian laatiminen on mahdollista. Arvoa kumppaneille tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla.

4.1 Kumppanuus ja sen tavoitteet

Kumppanuus merkitsee sitoutumista pitkäjänteiseen, syvälliseen yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamiseksi. Kumppanuuden jatkuessa kumppanit kokevat tarvitsevänsa toisiaan lisäarvon tuottamisessa. Kumppanuudella tavoitellaan aina hyötyä. Todellinen kumppanuus muodostuu, kun osapuolet ovat omaksuneet avoimen ja luottamuksellisen toimintatavan. Luottamus ei aluksi perustu tietoon, vaan tunteeseen. Kumppanuus on organisaation strateginen valinta, ei pelkästään sopimuksellinen suhde. Kumppanuus on olotila ja toimintatapa. Ajan myötä kumppanuutta voi mitata faktoihin ja kokemukseen perustuen. (Kortekangas ja Spolander 2001, 5-8.) Kumppanuus on strategisesti kehitetty, pitkäaikainen suhde, jonka tavoitteena on ratkaista asiakkaiden ongelmia. Kumppanuudessa on onnistuttu, kun asiakasvastaavat osaavat hyödyntää myös kumppaniorganisaatioiden strategioita tuottaakseen lisäarvoa asiakkailleen. (Manning, Ahearne ja Reece 2012, 71.)

4.2 Kumppanuuksien strateginen ryhmittely

Kumppanuusstrategian laadinnan ensimmäinen vaihe on kumppanuus- ja toimittajasuhteiden systemaattinen luokittelu eli segmentointi. Kumppanuusmallit luodaan luokittelun perusteella. Jaotellua voi verrata esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittelyyn ja asiakkuuksien hoitomalleihin. Asiakkuuksien- ja kumppanuuksien hoito ovat kummatkin luonteeltaan samantyyppisiä prosesseja. Molemmat ovat tavoitteellisia liikesuhteita ja Äijälän (3.4.2014) mukaan niitä voisi verrata jopa avioliittoon.

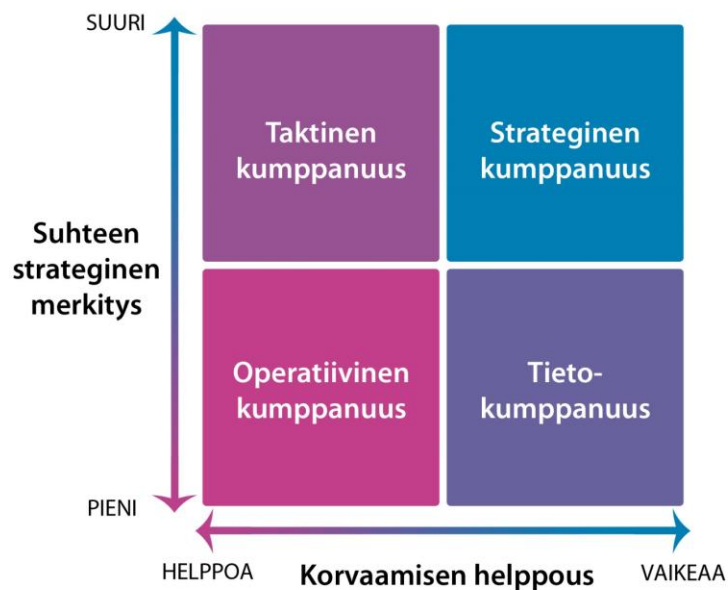
Kumppanuussuhteiden luokittelussa voi käyttää erilaisia kriteereitä. Hannusta (2004, 192) mukailen luokittelukriteerit voisivat olla esimerkiksi kumppanuussuhteen strateginen merkitys ja kumppanin korvaamisen helppous. Ensimmäisessä kriteerissä arviointiasteikko on pieni/suuri ja toisessa kriteerissä helppoa/vaikeaa. Itse kumppanuusryhmiä on yleensä neljä: Strateginen kumppanuus (aito partnershipsuhde), Taktinen kumppanuus(sopimuksellinen tai yhteistyösuhde), Operatiivinen kumppanuus(tapahtumiin perustuva suhde) ja Tietokumppanuus (erittäin tärkeä innovaatioita synnyttävä suhde). Alla on Hannuksen (2004, 192) malliesimerkki kumppanuuksien strategialähtöisestä ryhmittelystä.

Kumppanuussuhteita määriteltäessä tulisi ottaa huomioon tavoitteellisen kumppanuussuhteen syvyys. Kumppanuussuhteen syvyyttä määriteltäessä Hannuksen (2004, 193.) mukaan on seuraavia näkökulmia: sopimusten jänne ja kohde, asiakas/toimittajaroolit, prosessien ja tietojärjestelmien integrointi, laadun hallinta, informaation jakaminen, osapuolten investoinnit suhteeseen, tavoitteiden yhteinen linjaus, keskinäinen luottamus ja riskinjako. Useimmiten strategisena tavoitteena on syventää kumppanuussuhteita ja samassa yhteydessä vähentää toimittajien ja kumppaneiden lukumäärää.

Hannuksen (2004, 192) mukaan strategisia kumppanuuksia tulisi olla vain muutama. Tekes on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa yritys-/yritysryhmäkohtaisia palveluita erilaisille organisaatioille. Kullakin toimialalla on omat erityispiirteensä ja ne toimivat itsenäisesti palvelen asiakaskuntaansa yhdessä kumppaneiden kanssa. Strategiset kumppanuudet koko Tekesin näkökulmasta katsottuna eroavat esimerkiksi asiakasrajapinnassa liikkuvien vastualueiden näkökulmista. Tärkeää on, että kukin itsenäinen toimija tunnistaa, rakentaa, kehittää ja ylläpitää kumppanuussuhteita yhdenmukaisin ja tavoitteellisin toimintaperiaattein.

Strategisissa kumppanuuksissa tärkeintä on yhteistyön jatkuva kehittäminen ja tietopääoman hallinta, siirto ja jakaminen. Yhteistyön on tarjottava molemmille osapuolille tasavertaiset hyödyt. Lähtökohtana on yhteinen liiketoiminta. Kirjallisuuden mukaan strategisessa kumppanuudessa liiketoimintaa on kehitettävä kuitenkin siten, että strateginen riippuvuus pienenee (Hannus 2004, 192-

193). Toiminnan tehostaminen, tiivistäminen ja selkeyttäminen pienentävät strategista riippuvuutta kumppaniorganisaatiosta. Kumppanien ja toimittajien arvioinnissa ja jaottelussa tulee huomioida asiakasnäkökulma ja asiakkuuden saama hyöty kumppanisuhteesta. Kumppanisuhteen laatuun vaikuttaa se miten keskeiseksi toimijaksi kumppani sijoittuu asiakkaan arvon luomisessa. Seuraavassa kuviossa olen kuvannut kumppanuuden korvaamisen helppouden suhteessa kumppanuussuhteen strategiseen merkitykseen. Tämä kuvio on auttanut pohtimaan segmentointia syvällisesti eri näkökulmista ja herättänyt innovatiivista keskustelua Tekesissä. Sen avulla olemme löytäneet erottavia tekijöitä ennen kaikkea strategisen ja taktisen kumppanuuden välille. Saatua tietoa olen hyödyntänyt segmentoinnin mallinnuksessa (Kuvio 11).



Kuvio 11. Kumppanuuksien ryhmittelymalli Hannuksen (2004, 192) mallia soveltaen.

Hannuksen (2004, 192) mukaan taktisen kumppanin kilpailukykyä tulee arvioida säännöllisesti. Taktisten kumppaneiden hallinnan tavoitteena on toimintatapojen vakiointi ja prosessien integroiminen. Taktisissa kumppanuuksissa toiminnan jatkuva kehittäminen, tehostaminen ja seuranta ovat tärkeitä.

Haastattelemani henkilöt olivat koko lailla yhtä mieltä Tekesin strategisista ja taktisista kumppaneista. Lisäksi Kemppainen (3.4.2014) nosti esille ministeriöiden tärkeyden sekä Grönroos (3.4.2014) mainitsi strategisen huippuosaamisen keskittymät (SHOK), Eureka Eurooppalaisen yhteistyöverkoston, ESA:n tutkimusrahoituksen ja Nordic innovation yhteispohjoismaisen rahoituksen. Grönroos korosti myös kahdenvälisen yhteistyön tärkeyttä. Silvennoinen (3.4.2014) puolestaan toi esille kansainväliset kumppanit National Foundation NSF, University of California LA (UCLA/GAP ohjelma). Seuraavassa taulukossa on esimerkkejä Tekesin kumppaniorganisaatioista. Niiden sijoittaminen oikeisiin segmentteihin on osa kumppanuusstrategian jalkauttamista ja sen tekee Tekes itse (Taulukko 3).

Taulukko 3. Tekesin kumppaniorganisaatiot (Tekes 2014)

- TEM-konsernin asiakkuusstrategian kumppaneita esim. Finnvera, Finpro, ELY-keskukset, TEM, Teollisuussijoitus jne.
- Rahoitustoiminnan kumppaneita esim. Valtiokonttori.
- Alueelliset toimijat, välittäjäorganisaatiot ja yhteistyötahot. Esim. toimialajärjestöt ja yhdistykset, jotka yhdistävät suurta asiakasjoukkoa.
- Yhteinen strategiatyö: Sitra, Suomen Akatemia, VTT, Finnvera.
- Kv. yhteistyön kumppaneita esim. Team Finland –toimijat, Euroopan komissio, ESA, sisarorganisaatiot EU-maissa, kansainväliset yliopistot.
- Eri ministeriöt ja valtion organisaatiot.
- SHOK, Strategisen huippuosaamisen keskittymät.
- Hanke-, ohjelma- ja ennakointitoiminnan palvelutoimittajia esim. ohjelmakoordinaattorit ja -aktivaattorit, viestintätoimistot, ohjelmien ja toiminnan arvioijat ja tutkimusten tekijät.
- Hallinnollisten palvelujen kumppaneita esim: IT-järjestelmätoimittajat, talous- ja henkiöstöhallinnon palvelukeskus, toimitilapalveluiden kumppanit. (Ala-Könäni 2014)

4.3 Kumppanisegmentit

Segmentointimallin pohjana on käytetty Tekesin vuonna 2013 laatimaa kumppanuuslinjausta. Laatiessani segmentointimallissa asiakkaalla tarkoitetaan yrityksiä ja organisaatioita, jotka harjoittavat

tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Alla olevassa kumppanuussegmenttimallissa kumppanuudet on jaettu neljään segmenttiin: strateginen kumppani, taktinen kumppani, operatiivinen kumppani ja tietokumppani.

Empiirisessä aineistossa, niin haastatteluissa kuin kirjallisessa materiaalissa, nousi esille, että vaikutavuus ja asiakkaan saama hyöty ohjaa Tekesin ja sen kumppaniorganisaatioiden operatiivista ja strategista tekemistä. Sen vuoksi segmentointimalli alkaa näillä keskeisimmillä tekijöillä.

Tekesille on tärkeää olla erilaisten kumppaneiden kanssa tekemisissä niin, että kumppanit tietävät mitä Tekes tekee ja miksi. Kumppaneiden tulee omassa toiminnassaan viedä Tekesin sanomaa eteenpäin. (Ala-Könni 15.9.2014) Kemppaisen (15.9.2014) ehdotuksen mukaan lisäsin segmentointiin kohdan ”kumppanin kautta vaikuttaminen”. Mitä strategisempi ja tärkeämpi kumppanuussuhde on, sitä ylemmällä tasolla on osallistuttava kumppanuussuhteen rakentamiseen, ylläpitoon ja seurantaan. Samalla kumppaniorganisaatioiden jäsenillä on mahdollisuus saada esimerkkiä myös oman organisaationsa johdolta Tekes sanoman edistäjänä ja johdon sitoutuminen konkretisoituu.

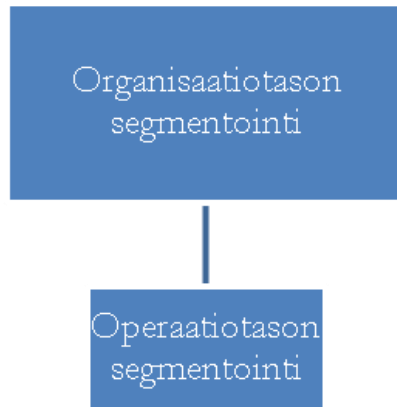
Strategisiin- ja tietokumppaneihin tulisi vaikuttaa johtoryhmästä käsin. Taktiset kumppanit ja operatiiviset kumppanit eivät vaadi yhtä paljon resursseja kuin strategiset kumppanit. Taktiset- ja operatiiviset kumppanit tulisi kouluttaa tuntemaan Tekes palveluineen riittävällä tasolla, jotta hekin voisivat edistää Tekesin sanomaa.

Asiakkaat, tavoitteet, yhteistyöntaso, yhteistoiminnan frekvenssi ja luonne sekä merkittävyys Tekesin vaikuttavuudelle puolestaan yhdistävät kumppanisegmentit Tekesin strategiaan. Roolit ja tavoitteiden mahdollistaja-kohdat puolestaan muistuttavat operatiivisesta tekemisestä kunkin kumppanisegmentin kanssa. Ne perustuvat kumppanuuslinjauksessa asetettuihin visioon ja tavoitteisiin sekä haastatteluihin. Empiirisessä haastattelussa Silvennoinen (3.4.2014) mainitsi, että käytössä olevassa segmentoinnissa ei ole määriteltä ydinkumppanin ja sidoskumppanin eroa. Segmentointiehdotuksessani strategista kumppania ei ole mahdollista korvata. Segmentointiehdotuksessani ydinkumppania kutsutaan strategiseksi kumppaniksi ja sidoskumppania taktiseksi kumppaniksi.

Segmentoinnin haasteet

Tekesin henkilökunta on testannut laatimaani segmentointimallia ja ensimmäistä versiota on korjattu testauksen pohjalta. Aluksi testauksessa ongelmana koettiin segmenttien liian pienet erot toisistaan (strateginen- vs. taktinen kumppani). Haasteena olikin segmentoinnin täsmentäminen sellaiseksi, jossa kumppanisegmentoinnin valinta olisi yksiselitteinen. Haasteena oli myös se, että yksi kumppani saatettiin kokea kuuluvaksi moneen eri segmenttiin. Esimerkiksi tietokumppanit ovat useimmiten myös Tekesin strategisia kumppaneita. Koska tietokumppanin rooli on erilainen, laatimassani segmentointimallissa yrityksen voi segmentoida myös tietokumppaniksi, vaikka se olisi jossain muussa segmentissä. Molempia segmenttejä täytyy kuitenkin hoitaa siihen kytketyn kumppanitoiminnan mukaisesti. Lisäksi segmentointiin liittyvän kriteereiden tulee täyttyä. Kumppaneita ei voi laittaa segmentteihin esimerkiksi historian perusteella.

Testivaiheessa huomasimme, että kumppanin luokittelu oikeaan segmenttiin erilaisista sisäisistä näkökulmista on osa kumppanuusstrategian jalkauttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Segmentoinnin työstäminen herättikin paljon keskustelua ja innovatiivista pohdintaa Tekesissä. Workshopissa (30.10.2014) päädyimme siihen, että organisaatiotason strategiset ja taktiset kumppanit ja vastualueiden vastaavat kumppanit ovat yhtenevät, sillä vastualueilla tehdään myös strategista työtä. Strategisesti merkittävillä asiakkaille lisäarvoa tuottaville operaatioille (Tekesin ohjelmat) tulisi kuitenkin segmentoida erikseen kumppanit vastualueittain. Tekesin segmentointi hierarkia olisi siis kaksitasoinen. Näin välttyttäisiin liian raskaalta ja resursseja vievältä segmentoinnilla ja segmentointi olisi aidosti strategista ja asiakaslähtöistä. Seuraavassa kuviossa on esitetty tarvelähtöinen segmentointihierarkia. Kuviota voi hyödyntää kumppanistrategian viestinnässä eri vastuualueille (Kuvio 12).



Kuvio 12. Tarvelähtöinen segmentointihierarkia

Strateginen kumppanuus

Strategisessa kumppanuudessa organisaatiot kehittävät yhteisiä toimintamalleja, joiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Julkisessa hallinnossa muun muassa ministeriöiden välinen yhteistyö valtionhallinnossa sekä kuntayhteistyö palveluiden toteuttajana ovat esimerkkejä strategisista kumppanuuksista. Tekesin ja sen strategisten kumppanien välinen kumppanuus ilmenee pääasiassa yhteisten asiakkaiden palvelemisessa sekä tätä tukevissa tietojärjestelmäratkaisuissa sekä toimintojen yhdistämisessä ja keskittämisessä. Esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan määrittely yhteistyössä kumppaniyritysten kanssa selkeyttää kumppaneiden keskinäisiä rooleja ja palvelu tarjoamaa. Asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinta tulisi toteuttaa yhteistyössä strategisten kumppaniyritysten kanssa (Hannus 2004, 182-185).

Operatiivista synergiaa tulisi hyödyntää, niin osaamisen kuin tietojärjestelmien kautta. Esimerkkinä Tekes rakentaa yhteistyömallia Finpron ja Finnveran kanssa. Finpron kanssa, jotta Finpron tieto olisi helpommin asiakkaiden saatavilla. (Saarnivaara 2012, 19.)

Hiltusen (3.4.2014) mukaan kumppaneiden rooleissa on pientä limittäisyyttä, mutta se tekee toiminnasta joustavampaa. Perusroolit ovat selkeät kullakin toimijalla. Kaikkien toimijoiden tulisi kuitenkin mennä syvällisemmälle tietoisuuden tasolle toinen toisistaan. Luottamusta ja yhteistyötä voi

lähteä rakentamaan konkreettisten asioiden kuten tulostavoitteisiin ja asiakkaan arvoon perustuen. Grönroosin (3.4.2014) mukaan luottamus rakentuu ennalta sovittujen pelisääntöjen ja käytännön toiminnan kautta. Silvennoinen (3.4.2014) nosti esiin, että yhteistyö on keino resurssien tehokkaampaan käyttöön. Yhteistyö vähentää päällekkäistä tekemistä ja antaa mahdollisuuden keskittyä sitä kautta hyödyllisempään tekemiseen. Asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja tietojen avaaminen on kehityssuunta hänen mukaansa.

Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on osaamisen integrointia. Se kasvaa ajan kuluessa ja sen lopputulosta ei voida määritellä samoin kuin operatiivisen kumppanuuden. Keskeisenä tavoitteena on oppia uutta yhdistämällä kumppanusten prosesseja, poistamalla päällekkäisyyksiä sekä yhdistämällä toimintakulttuureja. Taktisessa kumppanuudessa kerätään tietoa kumppanista ja samalla määritellään yhteistä visiota sekä selkiytetään kunkin osapuolen intressejä niitä yhteen sovittaen. Taktisessa kumppanuudessa molemmat osapuolet saavuttavat säästöjä sekä oppivat uutta yhdessä. Luottamuksella on suuri merkitys taktisen kumppanuuden onnistumiseen. Tulos riippuu pitkälti siitä, kuinka paljon kokemuksellista tietopääomaa päästään jakamaan kumppaneiden välillä luottamuksellisessa hengessä. Keskeistä on luottamuksen rakentaminen ja osaamisen jakaminen yli organisaatorajojen.

Kumppanusten yhteistyöalue voi olla kapeakin. Tavoitteet on aina johdettava yhteisistä lähtökohdista ja osapuolien strategioiden tulee toteutua samanaikaisesti. Taktisessa kumppanuudessa on kuitenkin mahdollista, että organisaatioiden hyötysuhde voi olla epätasapainossa (Kuvio 15). Molempien taktisessa kumppanuudessa toimivien verkosto on monimutkainen ja sen vuoksi verkosto on vaikeasti hallittava. Yhteistyörajapintoja on mahdoton hallita mekaanisesti tai tiukasti kontrolloimalla. Ketjuja ollessa paljon voidaan puhua arvoverkosta. (Stähle ja Laento 2000, 86-87.)

Tietokumppanuus

Tekes tarvitsee tietokumppaneita rakentamaan globaalia ”jakelukanavaa” ja ”myyntiorganisaatiota” suomalaisille pk-yrityksille. Tekes on kumppaniorganisaatioidensa kanssa yhdessä suurempi, kyvyk-

käämpi ja monipuolisempi toimija globaaleilla markkinoilla kuin yksin toimiessaan. Tietokumppanien ja Tekesin oma tietopääoma tulisi muuntaa yhteiseksi ymmärrykseksi ja jalostaa ja soveltaa pk-yritysten globaalia kasvua edistäväksi ja kehittäväksi tehokkaaksi liiketoiminnaksi. (Ståhle ja Laento 2000, 42-44.) Esimerkiksi kyky rakentaa, hoitaa ja johtaa globaaleja yhteisiä ”jakelukanavia” eli ekosysteemejä ja verkostoja tuottaisi asiakkaalle ja yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle lisäarvoa.

Tietoa jalostetaan ymmärryksen ja soveltamisen kautta toiminnan kehittämiseksi (Sydänmaanlakka 2004, 222-223.) Tietokumppaneilla on Tekesille arvokasta tietoa ja Tekesillä puolestaan on tietokumppania hyödyttävää tietoa. Tietokumppaneiden kanssa pyritään soveltamaan ja jalostamaan yhteistä tietoa vuorovaikutteisen dialogin kautta. Kehittymiseen ja uudistumiseen tarvitaan peiliä. Tietokumppanuudessa molemmat osapuolet voivat peilata omia ajattelutapojaan. Innovaatiot tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja lisäävät yhteiskunnallista vaikuttavuutta esimerkiksi tehokkuuden, verkostovaikuttamisen, uudistumiskyvyn ja kokeilujen keinoin.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tässä luvussa edellä kuvaillut neljä kumppanisegmenttiä. Ylinnä vaakarivillä on näkyvissä neljä kumppanisegmenttiä (strateginen, taktinen, operatiivinen ja tieto). Vaakarivit kertovat segmenttien keskinäiset erot. Tämän mallin avulla haimme erottavia tekijöitä ennen kaikkea strategisen ja taktisen kumppanin välille. Tietokumppanin roolin avaaminen mallin avulla selkeyttää tietokumppanin kautta tavoiteltavaa vaikuttavuutta koko organisaatiolle. (Kuvio 13.)

Tekijät & Kumppanuuden lajit	Strateginen kumppani	Taktinen kumppani	Operatiivinen kumppani	Tietokumppani
Merkitys Tekesin vaikuttavuudelle	Välttämätön, ei korvattavissa	Merkittävä	Korvattavissa	Kasvattaa molempien organisaatioiden kyvykkyyksiä ja osaamista
Asiakkaan saama hyöty	Tehokas palveluiden tarjoaminen asiakkaalle eri vaiheissa kehityspolkua.	Markkinoille vienti, kaupallistaminen, nopeus ja tehokkuus	Tuottaa säästöä ja /tai vapauttaa resursseja asiakaslähtöiseen toimintaan	Asiakaslähtöiset innovaatiot ja toiminnan kehittäminen
Asiakkaat/asiakassegmentointi	Yhteinen asiakaskanta Segmentointi ja prosessi	Yhteisiä asiakkaita joissain segmenteissä	Tuottaa rahoitusta tai palvelua jollekin sidosryhmälle	Yhteiset asiakkaat eivät ole välttämättömiä. Tietokumppani voi myös olla Tekesin asiakas.
Kumppanien kautta vaikuttaminen	Kumppanuuden rakentaminen ja seuranta johtoryhmän tasolla	Kumppanuuden rakentaminen ja seuranta keski johdon tasolla	Kumppanuuden rakentaminen ja seuranta vastuuhenkilön tasolla	Kumppanuuden rakentaminen ja seuranta johtoryhmän tasolla
Tavoitteet	Samansuuntaiset ja johdettu yhteisistä lähtökohdista (elinkeinopolitiikka)	Samansuuntaiset osittain	Samansuuntaiset osittain	Vain osittain
Yhteistyöntaso	Strateginen ja toiminnallinen	Strateginen ja/tai toiminnallinen	Strateginen tai toiminnallinen	Strateginen tai toiminnallinen
Yhteistoiminnan frekvenssi	Jatkuvaa.	Melko jatkuvaa tai usein toistuvaa.	Voi olla säännöllistä tai satunnaisempaa. Ei kuitenkaan jatkuvaa.	Voi olla säännöllistä tai satunnaisempaa. Ei kuitenkaan jatkuvaa.
Roolit	Tasavahvat roolit	Hyötysuhde voi olla epätasapainossa	Lähellä osto-myyntitapahtumaa	Hyötysuhde voi olla epätasapainossa
Tavoitteiden mahdollistajat	Ekosysteeminen ajattelu	Kokemuspohj. Tietopääoman jakaminen	Kustannustehokkuus	Kokemuspohj. Tietopääoman jakaminen

Kuvio 13. Kumppanisegmentointimalli Stähle ja Laennon (2000, 81-99) mallia ja Tekesin (2013, 12) kumppanuuslinjauksia soveltaen

4.4 Hoitomallit

Jotta lisäarvoa asiakkaalle ja vaikuttavuutta pystytään lisäämään verkostossa, on kumppanuuden taito välttämätöntä. Verkosto on pelkkä mahdollisuus, joka vain kumppanuuden hallinnan ja osaamisen kautta voi realisoitua taloudelliseksi arvoksi. Kumppanuuden tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa ja vaikuttavuutta oli kumppanuus luonteeltaan sitten strategista, taktista, operatiivista tai tietokumppanuutta. Kumppanuudessa kaikkien osapuolien on saatava lisäarvoa itselleen. Osapuolien on ymmärrettävä miten lisäarvo syntyy kumppanuuden avulla (Stähle ja Laento 2000, 40).

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu kumppanuuden hoitomallit kumppanuussegmenteittäin. Hoitomallien tavoitteena on kasvattaa kumppanuuden- ja kumppanuuden hallinnan taitoja. Jokaisessa segmentissä tiedonhallinta ja jakaminen nousevat keskeiseksi luottamuksen- ja osaamisenrakentamiskeinoiksi. Luottamuksen ja osaamisen tarve, merkitys ja intensiivisyys ovat kuitenkin erilaisia eri kumppanuussegmenteissä.

Strategisen kumppanuuden hoito

Oikean kumppanin tunnistaminen vaatii oman sekä potentiaalisen kumppanin tietopääoman tuntemista. Lisäksi täytyy tuntea liiketoimintapelikenttä sekä pelurit heikkouksineen ja vahvuuksineen. Systemaattinen kumppanitiedon kerääminen ja analysointi on oltava jatkuvaa. Organisaatiot saattavat kokea oman tietopääoman olevan hallussa, mutta toisinaan se voi olla jopa yrityksen heikoin lenkki. Tietopääoman määrittely on samalla koko organisaation roolin uudelleenmäärittelyä mahdollisuuksien pelikentällä. Tietopääoman yhdistäminen mahdollistaa kumppanuudessa onnistumisen. Tästä syystä strategisen kumppanuuden hoitomallissa otin useassa kohtaa kantaa tietopääoman tunnistamiseen, kehittämiseen, jakamiseen, suojaamiseen ja yhdistämiseen. Strateginen kumppanuus edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön. (Stähle ja Laento 2000, 93-95.)

Strategisten kumppanuussuhteiden organisoitumistapa on verkostomainen. Toisinaan verkostot voivat olla kaoottisia, joiden tunnuspiirre on spontaanisuus. Tulokset syntyvät pääasiassa itseorgani-

soitumisen kautta ja hallinta tapahtuu vain osittain perinteisen kontrollin kautta. Kehittämistoiminta puolestaan tehdään vapaan ideoinnin ja kokeilujen pohjalta. Innovaatioiden syntyminen edellyttää hallitsemattomuutta, kaoottisuutta ja paljon erilaisia mahdollisuuksia, joista vähitellen kirkastuvat toteuttamiskelpoiset ideat. Strategisia kumppanuuksia johdetaan tilaa antamalla. Kuitenkin mitä selkeämmin on määritelty partneristrategia periaatteineen ja toimintatapoineen, sen enemmän on mahdollisuus antaa vapautta itse toimintaan. Tämän vuoksi strategisen kumppanuuden hoitomalli ei voi olla liian byrokraattinen. Alla olevassa hoitomallissa ensimmäiset yhdeksän kohtaa, oman tietopääoman tunnistamisesta strategiakeskusteluihin, etenevät loogisessa järjestyksessä. Tämän jälkeen tulevat kuusitoista kohtaa voi joustavasti sisällyttää kehityskohteina kumppanuussuhteen eri vaiheisiin (Kuvio 16).

Haastatteluissa nousi esille, että erityisesti yhteistyökykykkyyksien kehittämisessä tavoitteena on löytää kumppaneiden yhteisen sävel. Verkostovaikuttaminen on Tekesin strategian jalkauttamiskanava. Verkostovaikuttamisessa on kyse luottamuksesta ja win win-asetelmien löytämisestä. Lisäksi tulossuunnitelman rinnalle tulisi uusissa yhteistyöhankkeissa olla mukana myös toteutussuunnitelma.

Päällekkäinen työ ja tietojen kerääminen, päällekkäiset asiakasneuvottelut, kumppanuuden hoitaminen monen henkilön toimesta ajaen erilaisia tavoitteita vievät kaikki organisaatioiden resursseja samalla heikentäen tehokkuutta, laatua ja asiakkaan arvoa. Onnistunut tietopääoman johtaminen ja kumppanuusstrategia edellyttävät tehokkaita menetelmiä ja asianmukaisen järjestelmän hallita kokonaisuuksia. Tekninen järjestelmä on välttämätön kumppanuuden hallinnassa, mutta se vaatii rinnalleen myös sosiaalisen järjestelmän. Tietämyksen siirto organisaation hyödynnettäväksi täytyy aina tietoisesti organisoida, muuten tietopääoma jää hyödyntämättä. Kumppanuudessa on aina kyse tietopääoman hyödyntämisestä. (Stähle ja Laento 2000, 97-101.)

Kumppanuussopimus on olennainen osa strategista kumppanuutta. Kumppanuussopimuksen tarkoituksena on edistää ja syventää molemminpuolista yhteistyötä ja aikaansaada laatua ja kilpailukykyä toimimalla luottamuksellisessa ja pitkäaikaisessa yhteistyössä (Kortekangas ja Spolander 2001,

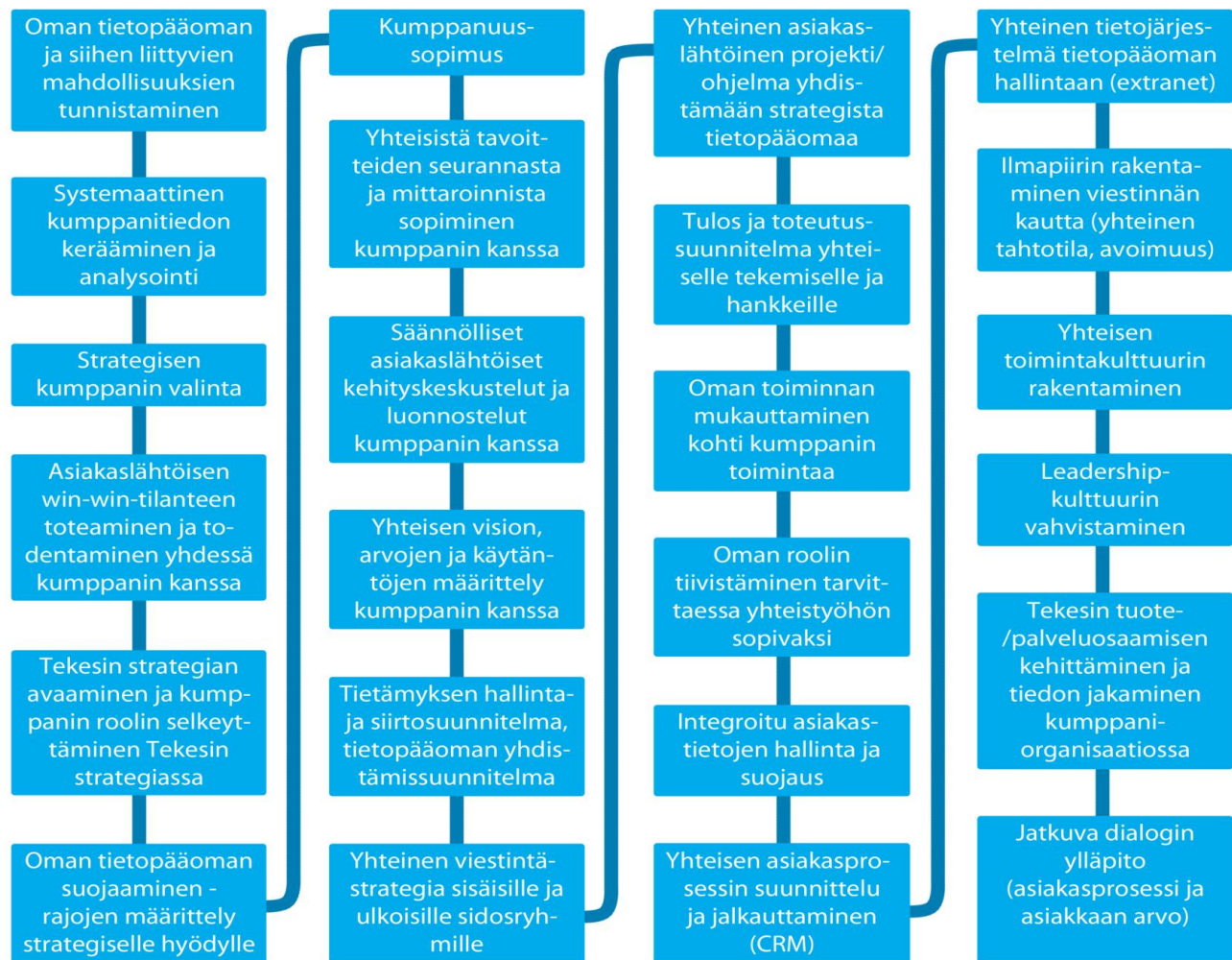
14). Sopimukseen voidaan dokumentoida tavoitteet ja niiden seuranta. Tavoitteiden saavuttaminen voi parantua tällä tavoin ja ne ovat kaikille selvät. Sopimuksen liitteeksi voidaan lisätä muita tärkeitä dokumentteja. Kemppainen (3.4.2014) nosti esille, että muun muassa yhteistyöstä ja hankkeista tulisi tehdä tulossuunnitelman rinnalle myös toteutussuunnitelma. Kumppanuussopimus tulisi laatia melko varhaisessa vaiheessa kumppanuutta.

Menestyksen lähtökohta strategisessa kumppanuudessa on rajanveto tietopääoman avoimuuden ja suojaamisen välille. On ymmärrettävä missä strateginen hyöty syntyy ja tehtävä rajaukset sen mukaan. Rajatulla alueella tulee toimia mahdollisimman avoimesti. Strateginen kumppanuussuhde tuottaa osapuolille uutta tietopääomaa. Yhteisen tietopääoman suojaaminen ja oikeudet tulee ottaa esille jo sopimuksentekovaiheessa. Etujen saavuttamisen rinnalla on muistettava keskittyä myös riskien hallintaan. Kumppanuuteen sitoutuminen on myös määriteltävä. Yhteinen asiakasprosessi tulee tuntea yksittäisenkin asian kohdalta läpikotaisin, riippumatta siitä, missä yritysten rajapinta sijaitsee. Kumppaneilla tulee olla yhtenevä käsitys avoimuudesta ja arvoista sekä yhteisestä viestinnästä. Tämä tulee niin ikään ottaa huomioon kumppanin valinnassa. (Stähle ja Laento 2000, 95-96.)

Kemppaisen (3.4.2014) mukaan strategiaprosessien päälle tulisi rakentaa seuranta, jatkuva ohjaus ja arviointi. Sitä kautta tieto voi palautua strategiseen tietämykseen lisäten ymmärrystä siitä mikä toimii ja mikä ei ja miten maailma on muuttunut tehtyjen valintojen kautta.

Kumppaniorganisaation edustaja toi esille yhteisen toimintakulttuurin. Ensin tulee kuitenkin asettaa tavoitteet toimintakulttuurille. Halutaanko organisaatioiden olevan yhtä ja mihin suuntaan sitä halutaan ohjata. Strategia ei toteudu, jos kulttuuri ei tue sitä.

Seuraavassa kuviossa on esitetty edellä kuvattu strategisen kumppanuuden hoitomalli vaihe vaiheelta. Tietopääoman hallinta ja integraatiot korostuvat strategisten kumppaneiden hoitomallissa. Mallia hyödynnetään soveltaen strategisten kumppaneiden hoitamisessa (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Ehdotuseni strategisten kumppanuuksien hoitomalliksi Ståhlen ja Laennon (2000, 86-91) mallia soveltaen

Taktisen kumppanuuden hoito

Taktisessa kumppanuudessa keskinäiset roolit syntyvät myös pitkän prosessin tuloksena. Roolien muodostaminen vaatii jo neuvotteluvaiheessa vahvaa luottamusperustaa. Luottamus puolestaan rakentuu vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Strategiakeskusteluilla on tehtävänä rakentaa luottamusta yhteistyölle. (Ståhle ja Laento 2000, 87-88.)

Taktisessa kumppanuudessa laadun varmistaminen ja logistinen arvoketju edellyttää syvällisempää yhteistyötä kuin esimerkiksi operatiivisessa kumppanuudessa. Michael E. Porterin (1985, 59) klassikkoteoksen *Competitive Advantage* mukaan organisaatorakenteen tulisi edistää asiakkaan arvoa muun muassa siten, että samankaltaiset toiminnot tulisi yhdistää ja hoitaa tekeminen keskitetysti. Kuten alla olevassa mallissa on esitetty, kumppaneiden tulisi käydä yhdessä läpi tärkeimmät yhteistyötä sivuavat prosessit, jotta yhteisen arvoketjun ymmärtäminen on mahdollista. Taktisessa kumppanuudessa ei ole merkitystä sillä, kumman toimittama palvelu on. Prosessien mekaaninen tehostaminen ei riitä, vaan tulisi pystyä yhdistämään molempien osaamista uudella tavalla uusissa tilanteissa. Kirjalliset sopimukset ja dokumentaatio ovat onnistumisen edellytys, mutta onnistuminen edellyttää myös jatkuvaa tasavertaista kumppanusten välistä dialogia. Tietopääoman yhdistäminen tapahtuu aina puheen ja yhteistoiminnan kautta. Kumppanuuden tavoitteena tulisi olla myös päämäärätietoinen oppiminen. Oppimistavoitteet ja siirtovaikutukset tulisi määritellä selvästi ja oppimistuloksia tulisi seurata säännöllisesti. Kumppanuuden mahdollisuuksia on tarkoitus hyödyntää tehokkaasti (Kuvio 17.) (Stähle ja Laento 2000, 87-89.)

Osana taktisen kumppanuuden hoitomallia on yhteinen tiedonhallintajärjestelmä. Taktista kumppanuutta hallitaan teknisen järjestelmän avulla. Tiedonhallintajärjestelmän tehtävä on auttaa tehokkaasti löytämään yhdessä tuotetut dokumentit sekä yhteistyössä mukana olevat henkilöt. Se on helppo työkalu keskusteluun ja kehitystyöhön. Esimerkiksi dokumenttienhallinta Extranetin kautta ja integroitu CRM olisivat kumppanuuksien tiedonjakoon ja hallintaan soveltuvia tiedonhallintajärjestelmiä. Taktisessa kumppanuudessa avoin järjestelmä ja avoin informaatio luovat mahdollisuuden luottamuksen rakentumiseen ja älykkääseen ja nopeaan päätöksentekoon. Ilman avointa tiedonhallintajärjestelmää on kumppanuuden hallinta hidasta, vanhanaikaista ja kontrolliin perustuvaa johtamista.

Stähle ja Laento (2000, 89-91) kertovat kirjassaan *Strateginen kumppanuus* palautejärjestelmästä. Palautejärjestelmä on keskeinen osa informaation hallintaa ja kumppanuuden tuomaa tehokkuutta. Sen avulla on mahdollista arvioida reaaliaikainen tilanne ja mitä tuloksia on saavutettu. Järjestelmän lähtökohtana voi olla yhteinen mittaristo, johon kumppanit ovat määritelleet yhteistyön keskeiset

tavoitteet. Mittaristo voi koostua sekä määrällisistä että laadullisista mittareista. Tärkeintä ei ole hankkia monimutkaista järjestelmää, vaan tärkeintä on luoda käytäntö joka toimii. Tietojärjestelmä mahdollistaa löytämään mahdollisten ongelmien syyt pintaa syvemmältä. (Ståhle ja Laento 2000, 89-91.) Usein raportoidaan vain taloudellinen hyöty, ilman että hyväksikäytettäisiin tieto muualla yrityksessä tai toisissa kumppanitusyhteistyöskentelyssä. Taktinen kumppani tuottaa onnistuessaan taloudellista hyötyä, mutta myös uutta tietoa, oppimista, käytäntöjä tai palvelutuotteita.

Seuraavassa kuviossa on esitetty edellä kuvattu taktisen kumppanuuden hoitomalli vaihe vaiheelta. Sopimus, yhteiset prosessit ja seuranta korostuvat taktisten kumppaneiden hoitomallissa. Mallia hyödynnetään taktisten kumppaneiden hoitamisessa (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Ehdotukseni taktisten kumppanuuksien hoitomallista Ståhlen ja Laennon (2000, 86-91) mallia soveltaen

Operatiivinen kumppanuuden hoito

Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyökumppaneita kilpailutetaan ja verrataan. Kumppanin kanssa määritellään tiedonkulku ja sen arviointi sekä yhteistyömuodot. Kumppaniin sitoutuminen

koetaan riskialttiina. Operatiivisessa kumppanuudessa osapuolet solmivat sopimuksen. Yhteydet perustuvat sopimukseen, jossa on määritelty selvästi roolit, vastuut, suoritukset ja sanktiot. Epämääräiset tai puutteelliset sopimukset tuovat ongelmatilanteissa yleensä taloudellista tappiota. Kumppanuutta seurataan taloudellisin ja laadullisin mittarein. Seuraavassa kuviossa on esitetty operatiivisen kumppanuuden hoitomalli vaihe vaiheelta (Kuvio 16.)



□

Kuvio 16. Ehdotukseni operatiivisen kumppanuuden hoitomallista Stählen ja Laennon (2000, 81-84) mallia soveltaen

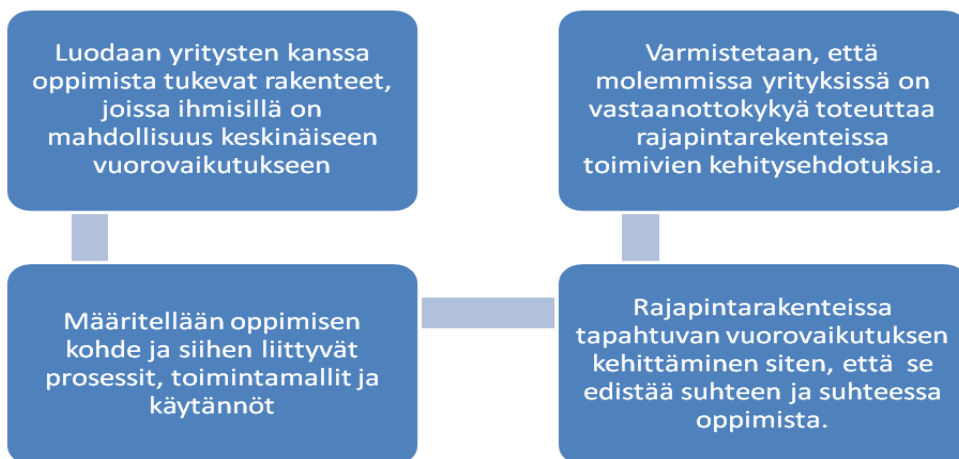
Tietokumppanuuden hoitomalli

Oppimiskykyisen suhteen edellytys on toimivat rakenteet. Yritysten välille syntyvät rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen, jota tarvitaan luottamuksen syntymisessä sekä informaation välityksessä osapuolten välillä. Jotta verkosto-oppiminen toteutuu, tulee verkostossa olla riittävästi foorumeita eri aihepiireistä, joissa yritysten edustajat pääsevät vuorovaikutukseen keskenään. Esimer-

kiksi Tekesin ja tietokumppaneiden kanssa käytetyt rakenteet ovat erialaisia kehitysfoorumeita, joissa tiedon jakaminen ja uuden tiedon syntyminen tuottavat lisäarvoa kaikille osapuolille

Rakenteet eivät automaattisesti edistä oppimista, vaan niiden toimintaa tulee suunnata ja kehittää tätä tarkoitusta varten. Rajapintarakenteissa tulee vallita oppimista tukeva ilmapiiri. Oppimista tukeva ilmapiiri muodostuu luottamuksesta, yhteisyydestä ja dialogisesta vuorovaikutuksesta. Oppimisen kohde ja siihen liittyvät prosessit, toimintamallit ja käytännöt vaihtelevat. Tekesissä oppimisen kumppanin kanssa on useimmiten projektinomaista. Käytännön esimerkkejä tietokumppanuudesta ovat benchmarkkaus ja strategiatyöskentelyyn osallistuminen. Kyläkosken (14.8.2014) mukaa oppimisvälineinä käytetään muun muassa strategiapelejä

Tietokumppanuutta tulisi kehittää vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kautta. Tavoiteseurannalla ja strategiakeskusteluilla ja aktiivisella kumppanityöskentelyllä on mahdollista varmistaa, että molemmissa yrityksissä on resursseja ja vastaanottokykyä toteuttaa rajapintarakenteissa toimivien kehitysehdotuksia. Seuraavassa kuviossa on esitetty tietokumppanuuden hoitomalli vaihe vaiheelta. Tietokumppanuuden hoitomallissa keskeistä on oppimista tukevat rakenteet ja tavoitteiden seuranta. Mallia hyödynnetään tietokumppaneiden hoitamisessa (Kuvio 17.)



□

Kuvio 17. Ehdotukseni tietokumppanuuksien hoitomallista Valkokari ym. (2009, 133-141) mallia soveltaen

4.5 Strategialähtöinen kumppanuuksien hankinta

Kumppaniorganisaation edustajan mukaan keskeistä kumppanuussuhteessa on yhteinen tahtotila, avoimuus ja luottamus. Molempien osapuolien tulee nähdä kumppanuussuhde tarpeelliseksi ja olla halukas kehittämään suhdetta ja yhteisiä prosesseja. Toista osapuolta ei saa toimimaan kumppanuuden kehittämiseksi, mikäli tämä ei näe siinä hyötyjä myös itselleen. Varsinkin strategisissa kumppanuuksissa osapuolilla tulee olla selvä tarve toisistaan. Tärkeää uuden kumppanuuden kehittämisessä on jatkuva viestintä ja vuorovaikutus. Jos ei avoimesti kerrota mitä ollaan tekemässä tai ns. pelaa omaan pussiinsa, niin sellainen toiminta ei pitkällä tähtäimellä kannu. (Svartström, T. 8.5.2014)

Tehdäkö itse vai ostaako markkinoilta on yksi liikkeenjohdon tärkeimmistä päätöksentekotilanteista. Vastaus määrittää käytännössä yrityksen rajat ja laajuuden toiminnalle. Verkostomainen toiminta ei ole täysin kumpaakaan, ulkoistamista tai ns. in-house toimintaa. Verkostomaista toimintamallia kutsutaan usein kumppanuudeksi. Kumppanuudessa on kuitenkin keskeistä pohtia sitä, miten suhteesta voi rakentaa liiketoimintasuhteen, jossa molemmat osapuolet kehittyvät tehokkaasti. Verkostomainen toimintatapa ei ole niin luottamuksellista, riskialtista ja sitoutunutta kuin esimerkiksi strateginen kumppanuus.

Uudet kumppanit voivat avata erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi palveluiden ja innovaatioiden kehittämisessä. Esimerkiksi tunnistamalla tehokkaammin potentiaaliset globaalit kumppanit Tekes saisi lisää uusia toimintamahdollisuuksia muun muassa pk-yritysten globaalin kasvun osalta. (Tekes Kumppanuuslinjaukset 2013, 7.) Tutkimusorganisaatioiden tehokkaampi hyödyntäminen yksityiselle sektorille suunnatussa verkostoitumisessa puolestaan mahdollistaisi uusien innovaatioiden syntymisen ja niiden nopean tuotteistamisen ja kaupallistamisen. Tutkimusorganisaatioiden merkitys innovaatioiden syntymisessä kasvaa tulevaisuudessa (Mäkitalo ja Toivanen. 2011, 11).

Tulevaisuuteen tähtäviä valintoja voidaan mitata visionäärisillä mittauksilla. Silloin painopiste on vaihtoehtoissa ja tulevaisuuden simuloinnissa. Tulevaisuus sisältää satunnaisuuksia sitä enemmän

mitä kauemmas tulevaisuuteen koetetaan katsoa. Tämän vuoksi epävarmuus on korkeimmillaan. Tulevaisuuteen liittyvillä mittauksilla ei tarvitse olla faktista luonnetta, vaan vaihtoehtoja on useita ja todellisuus joka myöhemmin realisoituu, ei välttämättä ole mikään suunnitelluista vaihtoehtoista, vaan kombinaatio näistä maustettuina sellaisilla elementeillä, joista ei aiemmin ollut edes tietoa.

Tekesin toiminnan tavoitteissa keskeistä on vaikuttavuus. Vaikuttavuudella halutaan tarkastella, muuttaako jokin toimenpide perimmäistä tavoitetta. Vaikuttavuus voidaan määritellä hienosti kysymällä päästiinkö tavoitteisiin välillisten toimijoiden avulla. Näin määritelty vaikuttavuus viittaa useaan eri kohteeseen. Organisaation käsitysten muuttaminen edellyttää mielipiteiden muuttamista. Tämä on vaikuttavuutta. Yksinkertaistettuna kaikki suorat ja epäsuorat toimenpiteet ja tapahtumat, jotka mitattavasti/todistettavasti edistävät tietyn tavoitteen täyttymistä ovat strategista vaikuttamista. Vaikuttavuudella on tarkoitushakuisuuteen sekä edistymiseen ja täyttymiseen liittyvät puolensa. Tuloksellisuus ei välttämättä tarkoita samaa asiaa kuin vaikuttavuus. Tuloksellisuus on vaikuttavuuden osatekijä, mutta se ei välttämättä tuota itsessään sitä asiaa, jota pohjimmiltaan tavoitellaan. (Ylisirniö 2011, 174-178.) Esimerkiksi globaalin kasvu ja elinkeinojen uudistaminen ovat Tekesin tärkeimpiä tavoitteita. Tämän jälkeen on tarkasteltava kaikkia niitä seikkoja, jotka edistävät joko epäsuorasti tai suoraan tavoitteen täyttymistä. Vaikuttavuudelle voidaan määritellä myös vaikuttavuuden kesto, jolla tarkoitetaan toimenpiteen vaikutusaikaa kohteeseen.

Strategian ja toiminnan muuttuessa kumppanikentän jatkuva arviointi ja uudelleen suuntaaminen on tarpeellista. Vielä toistaiseksi menettelyt tulevaisuuden tarpeista lähtevien uusien kumppanuuk-sien hankkimisesta on määrittämättä. Esimerkiksi palvelusektorin ja teknisen toimialan innovaati-oiden kehittämisen alalla uudet kumppanuudet voisivat avata Tekesille uudenlaisia mahdollisuuksia. Erityisesti globaalien uusien kumppanuuksien tunnistaminen loisi uusia toimintamahdollisuuksia. (Tekes kumppanuuslinjaukset 2013, 7)

Kumppanuusstrategian alaprojektina oli saada kuvattua globaali kumppaniverkosto. Tekesillä on käytössä gephi-niminen työkalu, jolla Tekesin asiantuntijat kuvasivat globaalin kumppanuusverkos-ton siten, että kansainväliset sopimuskumppanit saatiin sijoitettua maailman kartalle (Kuvio 20).

Silvennoinen (3.4.2014) kertoi haastattelussa, että Tekesissä on käytössä kolmen tähden luokitus globaalien toimintojen luokittelussa. Esimerkiksi kolmen tähden maissa ovat Finpron, Tekesin ja Ulkoministeriön toimipisteet samassa paikassa. Kahden tähden maissa ollaan yhdessä toisen toimijan kanssa. Esimerkiksi piilaksossa Tekes on yhdessä Finpron kanssa. Yhden tähden maissa on vain yksi toimija. Esimerkiksi Ulkoministeriö on Los Angelesissa. Silvennoisen (3.4.2014) mukaan ennakointitoimintaan liittyvää maaluokittelua voisi soveltaa ulkomaisten toimipisteiden valintaan, jossa korostuu nykyinen yritys kiinnostus ja tukitoiminnan tarve. Esimerkiksi vastuualuejohtajilta voisi kysyä prioriteetin 1. maat ja mitä palveluja he odottavat toimipisteiltä. (Silvennoinen, E. 3.4.2014)

Seuraavasta kuviosta saa kokonaiskuvan Tekesin globaalista kumppanuusverkostosta. Kuviosta saa kokonaiskuvan niistä valtioista, joissa kumppanuustoiminta on aktiivisinta ja missä taas vähäisempää. Viivan paksuus kertoo sopimuksien määrän. Kuviota voi hyödyntää esimerkiksi kumppaninhankinnan strategisessa suunnittelussa (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Tekesin kansainväliset kumppanuussopimukset kohdemaittäin (Tekes 2014)

4.6 Kumppaneiden välisen yhteistoiminnan selkeyttäminen asiakkaille

Svartströmin (8.5.2014) mukaan TEM-toimijoiden tunnettuuden suhteen on vielä tekemistä. Itsenäiset toimijat ovat tunnetumpia kuin brändätyt yhteishankkeet. Esimerkkinä hän mainitsi Yrityssuomi-portaalin. Svartströmin mukaan haasteena on suuri määrä sateenvarjoja, joiden alla toimitaan erilaisilla kokoonpanoilla eri tehtävissä. Myös erilaiset logot aiheuttavat epäselvyyttä asiakkaille ja kumppanuuksien sisällä. Finnvera kirkastaa yhteistoimintaa Tekesin kanssa tuomalla asiakasjulkaisuissaan esille myös Tekesin panosta. Erityisesti julkaistut yhteiset asiakastapaukset jäävät hyvin asiakkaiden mieleen.

Svartströmin (8.5.2014) mukaan sisarorganisaatiot pyrkivät jatkuvasti miettimään yhteisiä mahdollisuuksia ja tekemisiä nimenomaan asiakasnäkökulmasta. Muun muassa *Let's grow:n* ja *kasvuväyläohjelmien* aikana Tekes ja Finnvera ovat pohtineet yhdessä myyntiä, viestintää ja markkinointia. Innota-hanke (Tekesin, Finnveran ja Finpron muutto yhteisiin toimitiloihin) edesauttaa kokonaisvaltaisesti yhteistä tekemistä, sillä osapuolet ovat jo innota-hengessä ja tahtotila kaikille yhteisesti selvä. Innota-hankkeen ympärille on rakennettu yhteisviestintää. Innotaan liittyvä viestintä hoidetaan viestintäryhmän kautta, jossa pohditaan esimerkiksi milloin tiedotteet viedään intraan jne. Kaikille pyritään tuomaan sama tieto samaan aikaan. Lisäksi mietitään miten viestintää voisi tehdä yhteistuotantona.

Svartströmin (8.5.2014) mukaan myös myös muut työryhmät, kuten hankinnat, lakiasiat, yritystutkimus, HR ja IT pohtivat mitä toimintoja olisi mahdollista yhdistää ja miten poistaa päällekkäisyyksiä. Innota-hankkeeseen liittyvien erilaisten työryhmien kautta on mietitty, mitä yhtäläisyyksiä Tekeillä, Finnveralla ja Finprolla on. Työryhmien kehittämistyö on projektoitu ja projekteille on asetettu selkeä palvelutavoite.

Svartströmin (8.5.2014) mukaan Finnveralla ja Tekesillä on tärkeää olla omia sekä yhteisiä tavoitteita. Yhteiset asiakkaat ovat lähtökohta yhteisten tavoitteiden asettamiselle. Erilaiset sateenvarjot, kuten Let's grow, Yrityssuomi ja Kasvuväylä ovat luonnollisia kehitysalustoja yhteistyölle. Viestinnän yhteistyö toimii konserniohjauksen alla. Tällä hetkellä ei ole systemaattista yhteistyönkehitystä esimerkiksi Finnveran ja Tekesin viestinnän osalta. Esimerkiksi ei käydä yhteisiä strategiakeskuste-

luita. Viestinnän osalta toiminta on kuitenkin avointa ja tietoa ja näkökulmia jaetaan puolin ja toisin. Tekesin ja Finnveran yhteistyötä ja kumppanuutta hoidetaan eri organisaatiotasolla ja kokonaisuuden hallinta on sen vuoksi haastavaa. Erilaisten yhteisten ohjelmien ja hankkeiden eteenpäinviemistä helpottaa yksi yhteyshenkilö, joka hoitaa viestinnän asiakkaisiin päin. Asiakasvastuullisella tulisi olla riittävän hyvä tuntemus sisarorganisaatioiden tarjonnasta. Asiakastietojen vaihto on eri yritysmuotojen vuoksi haastavaa, jonka lisäksi Finnveraa sitoo pankkisalaisuuslaki. Svartströmin (8.5.2014) mukaan TEM:n tavoitteena on saada kullekin sisarorganisaatiolle CRM käyttöön. CRM lisäisi asiakkaan lisäarvoa.

4.7 CRM-järjestelmä

Operatiivista toimintaa ja siihen sisältyvää tietoa hallitaan erilaisilla tietojärjestelmillä. Tietojärjestelmien tulee tukea organisaation liiketoimintaprosesseja. Tietojärjestelmän on tuettava strategiaa ja tuettava prosesseja niin yrityksen sisäisessä toiminnassa kuin yli organisaation rajojen tapahtuvassa prosessimaisessa toiminnassa.

EFQM Excellence-mallin mukaan erinomaiset organisaatiot vaalivat sidosryhmien luottamusta käyttöönottamalla tehokkaita toimintatapoja. Lisäksi keskeisiä sidosryhmiä tulisi aktivoida uusien teknologioiden yhteiskehittämiseen ja käyttöönottoon hyötyjen maksimoimiseksi. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 15-16.)

Kumppanuus on tavoitteellinen suhde kuten asiakkuus. Tekes käyttää asiakkuuksien hallinnassa CRM eli asiakkuudenhallintajärjestelmää. CRM:n käyttöä olisi mahdollista laajentaa myös kumppanien hallintaan. Finnvera nosti yhteisen CRM:n haasteeksi sisarorganisaatioiden erilaiset yritysmuodot sekä Finnveraa sitovan pankkisalaisuuslain. (Svartström, T., 8.5.2014.) Tekesin rahoituksen ohjauksessa koettiin kumppaneiden yhteinen CRM-järjestelmä keskeiseksi kehityskohteeksi. Kerran haettujen asiakastietojen tulisi palvella kaikkia toimijoita (strategisia kumppaneita). Tehokkaan asiakasprosessin mahdollistaisi yhteinen CRM-järjestelmä, jossa olisi huomioitu asiakastietojen jakamijakaminen kaikkien osapuolien kesken sekä asiakassuhteen elinkaari. (Grönroos, A., 3.4.2014.) Uusien välineiden tehokas käyttö edellyttäisi myös kulttuurin muutosta sekä johdon vahvaa sitoutu-

mista ja esimerkin näyttämistä. Kullakin toimijalla on omat prosessinsa ja sen vuoksi varsinainen vuorovaikutus tapahtuu prosessien ja järjestelmien ulkopuolella. Eturintamassa on kuitenkin yhteisen asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) löytyminen. (Hiltunen, M. 3.4.2014)

CRM järjestelmää olisi mahdollista laajentaa siten, että myös kumppanitietoja hallittaisiin sen kautta. Tällä hetkellä Tekesin kumppanitietoja ja aktiviteetteja ei seurata CRM-järjestelmässä. Tällä hetkellä haasteena on muun muassa globaalien kumppanuussuhteiden hankinta, rakentaminen ja seuraaminen. Kumppanihakintaa olisi mahdollista tehdä tehokkaammin ja strategisemmin, kun kontaktien kehittymistä kumppanuuksiksi seurattaisiin järjestelmän kautta. Lisäksi kansainvälisten kumppanuuksien hoitoa, viestintää, aktivointia sekä strategisten kumppaneiden verkostoitumista olisi mahdollista tehdä tavoitteellisemmin ja strategialähtöisesti CRM:n avulla. Strateginen toiminnan uudelleen suuntaaminen ja verkostojen sekä ekosysteemien kehittäminen olisi helpommin hallittavissa, kun tärkeät kumppanuuksiin liittyvät tiedot olisivat CRM:ssä kaikkien hyödynnettävissä. Tällöin olisi mahdollista ristiin hyödyntää koko kumppaniverkoston kontakteja ja sopimuksellisia kumppanuussuhteita.

4.8 Arvontuotanto ja arvoyhteisö

Julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden menestystä kuvaa kyky onnistua toteuttamaan niille asetetut missiot. Julkisella sektorilla ja yleishyödyllisillä organisaatioilla on suuri määrä erilaisia tehtäviä, joten niiden on määriteltävä omat tavoitteensa ja yhteiskunnallinen merkitys erilailla kuin yksityisen sektorin yritysten. Sekä julkisen- että yksityisen sektorin yrityksissä missiota toteutetaan kuitenkin samalla tavalla eli tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. Menestys perustuu organisaatioiden sisäisten prosessien tuloksiin, joita organisaation oppiminen ja kasvu tukevat. Julkisella sektorin arvontuotannossa on myös fidusiaarinen näkökulma, joka ilmaisee rahoittajina toimivien veronmaksajien tai rahoittajien tavoitteet. Julkisen sektorin organisaatioiden tulee siis olla lojaaleja yhteiskuntaa kohtaan, eikä asettaa omia tavoitteitaan sen edelle. Kun julkisen sektorin organisaation tavoitteena on miellyttää niin rahoittajia kuin asiakkaita, syntyy tehokkuuden strateginen rakennelma, joka vastaa yksityisen sektorin tuottavuuden ja liikevaihdon kasvun tavoitteita. (Kaplan & Norton 2004, 31.)

Tekesin missio on edistää teollisuuden ja palveluiden kehittymistä teknologian ja innovaatioiden keinoin. (Excellence Finland 2012, 3.) Tekesin arvontuotannon asiakasnäkökulma on toimia tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan asiantuntevana rahoittaja, joka auttaa asiakkaitaan menestymään. Fidusiaarinen näkökulma on puolestaan se, että Tekes rahoittaa projekteja ja ohjelmia, jotka uudistavat elinkeinoelämää ja julkista sektoria. Innovaatioiden avulla tuottavuus kasvaa ja työelämän laatu paranee. Kansantuote, vienti, hyvät työpaikat ja hyvinvointi lisääntyvät. (Tekes 2011, 10.) Tekesin strategiassa on määriteltä sidosryhmäyhteistyön tavoitteeksi tavoitteellinen toiminta päästrategiassa asetettuja päämääriä kohti. Sidosryhmäyhteistyö edesauttaa vaikuttavuuden syntymistä Tekesin tavoitteiden mukaisesti. Sidosryhmälinjaus perustuu valikoivuuteen ja priorisointiin, aktiivisuuteen valittuja kumppaneita kohtaan sekä yhteistyön vaikuttavuuden maksimointiin. (Tekes 2013, 4.)

Organisaation sisäisten ja ulkopuolisten toimijoiden muodostamaa verkkoa tulisi voida johtaa ja ohjata Tekesin haluamaan suuntaan. Orkestroinnilla tarkoitetaan arvontuotantoa, jossa organisaatio kokoaa ja integroi asiakkaan ja ulkopuolisten organisaatioiden resursseja tarjoamansa aikaansaamiseksi (Laamanen ym. 2005, 29).

4.9 Roolit ja vastuut

Strategiavaikuttajana toimiminen tarkoittaa johdolle ja esimiehille useita erilaisia rooleja tai tehtäviä. Johtaminen on ennen kaikkea valmentamista ja keskijohdolla on tärkeä tehtävä yli organisaatiorajojen tapahtuvan oppimisen edistäjänä. Strateginen ajattelu on perusedellytys vaikuttamiselle. Strategiavaikuttaminen on sidosryhmien aktiivista osallistumista keskusteluun strategiatyön eri vaiheissa. Johto ja esimiehet pyrkivät muokkaamaan koko organisaation näkemyksiä yhdenmukaiseksi kumppanuuslinjauksien kanssa, mutta myös kuuntelemaan muiden näkökulmia ja muuttamaan tarvittaessa omiaan. Vaikuttamispaikat voivat olla erilaisia, aina massatilaisuuksista käytäväkeskusteluihin. (Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen 2011, 14-15.)

Strateginen uudistuminen tapahtuu kumppaneiden välisenä yhteistyönä. Verkostomainen, rajat ylittävä toiminta on tarkoituksenmukaista, tavoitteellista, joustavaa ja aloitteellista, jossa vastuut on määritelty selvästi. Johdon jakaessa vastuuta tulee sen samanaikaisesti jakaa myös valtuuksia. (Työterveyslaitos 2014.) Vastuun määräytyminen ei aina ole kuitenkaan yksiselitteistä.

Kumppanuusstrategian haasteena on organisaatorakenne, jossa itsenäisiä vastuualuita on useita ja yksittäisen kumppanin kanssa toimivia henkilöitä on useita. Kumppanuusstrategian jalkauttaminen koko organisaatioon on tärkeää, jotta jokainen toimija voi edistää kumppaniyhteistyötä yhteisten pelisääntöjen ja kumppanuuslinjauksien mukaisesti. Kullakin toimijalla tulisi olla tehtävänsä sopiva yksilöllinen vastuu kumppanuusstrategian onnistumisesta. Jokaisella täytyy olla oma roolinsa kumppanuusstrategiassa. Koko organisaatiota tulisi ohjata ja opettaa kumppanilähtöiseen toimintaan. Kumppanitoiminnassa tulisi olla mukana myös jatkuvan parantamisen filosofia.

Kumppanuusstrategiassa onnistumiseen eniten vaikuttaa organisaation johtajuus. Johdon esimerkki ja sitoutuminen ovat tärkeitä myös kumppanuusstrategian onnistumisessa. Ylimmän johdon tärkein tehtävä, vastuualue, on yhteisen tahtotilan luominen ja strategian kommunikoiminen. On tärkeää, että kaikki tuntevat maalin eli tavoitteen, johon kumppanuusstrategian avulla tähdätään. (Ojala 2004, 199-200.) Erinomaisen organisaation johtajat luotsaavat organisaationsa toimimaan ennakoidusti, joustavasti ja reagoiden oikea-aikaisesti. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 10.)

Johtajat kehittävät kumppanuusstrategiaan toiminta-ajatuksen, vision ja eettiset periaatteet. He ohjaavat, seuraavat ja edistävät kumppanuusstrategian onnistumista. Johtajat toimivat itse esimerkillisesti linjausten mukaan kumppaniorganisaatioiden kanssa ja edistävät sellaista toimintakultturia ja rakenteita, mitkä edistävät kumppanuusstrategian onnistumisen. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 10.) Henkilökunta odottaa johdolta ja esimiehiltä sitoutumista tehtyihin linjauksiin ja päätöksiin sekä niiden viestimistä ja käytäntöön vientiä omassa ryhmässään (Suominen ym. 2011,16).

5 Kumppanuusstrategian johtamisen välineet

Pitkäjänteisellä kumppanuusstrategiatyöllä tulisi olla toiminta-ajatus ja visio ja organisaation kumppanuusstrategiatyöskentelyä tulisi kehittää tavoitehakuisesti. Maturiteettimalli on lähtökohta tavoitehakuiseen strategiatyöskentelyyn. Strategisessa maturiteettimallissa mittaaminen perustuu strategisen osaamisen tason luokitteluun riippuen siitä, kuinka kehittyntä organisaation strategiatyö ja siihen liittyvä johtaminen on. Maturiteettimallin tasot ovat: strategisesti heikot, strategisesti hajanaiset, strategisuutta tavoittelevat, strategiset ja strategiset kilpailijat. (Ylisirniö 2011, 26.)

Tavoitteellisin ja korkein taso on strategiset kilpailijat taso, jossa strategiatyöskentelyn kautta saadaan aikaiseksi merkittäviä tuloksia ja kilpailuetua. Strategisten kilpailijoiden kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn ja organisaation huomio on koko ajan tulevaisuudessa. Strategian rooli yrityksen tuloksissa ja arvossa on kaikista suurin. (Ylisirniö 2011, 25-28.)

Tekesin johdon haastatteluissa vahvistui käsitys siitä, että Tekes on strategisesti vahva organisaatio. Kemppaisen (3.4.2014) kuvaus Tekesin strategiaprosessista oli tyhjentävä esitys strategisesti vahvan organisaation strategiatyöskentelystä. Kemppaisen (3.4.2014) mukaan Tekesin strategia tehdään kerran vaalikaudessa, neljän vuoden välein. Silloin tehdään perusteellinen strategiauudistus. Liikkeelle lähdetään kevyillä laaja-alaisilla lähtökohta-analyysillä. Tuolloin katsotaan mitä uutta Tekes tietää innovaatiotoiminnan nykytilasta ja miten nämä tiedot kytkeytyvät talouden ja yhteiskunnan kehitykseen. Onko jotain sellaista tutkimustietoa joka pistäisi miettimään uudestaan strategisia linjauksia. Samassa yhteydessä katsotaan mitä kumppanikentässä tapahtuu. Ovatko kumppanit muuttamassa strategisia linjauksiaan tai roolejaan. Onko heidän toiminnassa tapahtumassa muutoksia joka Tekesinkin pitäisi ottaa huomioon. Pyritään tunnistamaan sellaiset teemat, joissa Tekesin olisi syytä uudistaa toimintaansa ja linjauksiaan. Tekesin johtoryhmän jäsenet valtuutetaan valmistelemaan taustajoukkojen tukemana oman yksikkönsä aihepiirit. Esimerkiksi

asiakkaisiin liittyvää strategista muutostarvetta kartoitetaan yhdessä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kanssa.

Tärkeimmät strategiset viestit ovat sellaisia, jotka kertovat mitä asiakkaissa on tapahtumassa. Asiantuntijat keräävät heikkoja signaaleja siitä mistä strategiaprosessissa olisi keskusteltava mieltiesä uusia linjauksia. Yleensä on kourallinen ajankohtaisia teemoja, joita analysoidaan syvällisesti. Tyypillisesti johtoryhmän jäsen saa vastuulleen käsitellä oman vastualueensa teeman ja hän käyttää tiedon analysointiin parhaita mahdollisia asiantuntijoita. Tyypillisesti strategisia optioita tutkitaan syy seuraussuhtein. Mitä valinnat tarkoittavat käytännössä. Tällaista keskustelua käydään vuositasolla koko organisaation kanssa. Toisinaan keskustelut käydään yksiköittäin ja toisinaan teemat voivat ylittää yksikkörajat ja tällöin keskustelua käydään koko henkilökunnan kesken. (Kempainen 3.4.2014.)

Vuorovaikutus on Tekesin toiminnan perusfilosofia. Asiantuntijaorganisaatiossa paras asiantuntemus on henkilöstöllä ja henkilöstö tietää miten uudet linjaukset vaikuttavat asiakasrajapinnassa. Toisaalta asiantuntijoiden osallistuminen keskusteluun auttaa heidän ajattelutavan kääntymisessä kohti uutta suuntaa ja he ryhtyvät pohtimaan käytännön tasolla millä keinoin päästään haluttuun suuntaan. Tällöin on mahdollista laittaa uusia kokeiluja liikkeelle ja saada evidenssiä siitä mikä vaikutus toimilla on. (Kempainen 3.4.2014.)

Tietämysintensiivisellä toimialalla on erityisen tärkeää oivaltaa että strategian sisällön tuottamisessa tärkein potentiaali on muualla kuin ylimmässä johdossa (Ylisirniö 2011, 30). Kumppanuusstrategian ja sitä tiiviisti seuraavan yhteisen toimintakulttuuriin luomisessa tulisi vastaavalla tavalla hyödyntää kumppaniorganisaatioiden asiantuntemusta. Rakenteiden tulisi tukea yhteistyötä ja yhdessä tekemistä.

Globaali osaamistalous edellyttää rajoja ylittävää tietämyksen jakamista sekä sosiaalista osaamista. Sosiaalisten- sekä henkisten- että kulttuuritekijöiden huomioon ottaminen mahdollistavat aineettoman pääoman kestävän ja jatkuvan kehittämisen globaalissa osaamistaloudessa. (Araya ja Peters 2010, 203-205.) Kumppaniyhteistyössä johtaminen on elintärkeää. Johtajien tulisi olla kyvykkäitä luomaan luottamuksen ilmapiiri, edistää myönteistä keskinäistä riippuvuutta sekä tukea kasvotusten käytävää vuorovaikutusta sosiaalisuuden ja yhteisen kulttuurin edistämiseksi. (Segil ja Goldsmith, Belasco 2003, 88.)

Tekes sai Laatupalkinto EFQM finaalissa parhaat pisteet henkilöstöjohtamisesta. Siltikään yksi toimija parhaine prosesseineen ja kyvykkyyksineen ei riitä. Kumppanuuksien johtaminen ja näihin vaikuttaminen on haastavaa, sillä Tekesillä ei ole muodollista vaikutusvaltaa kumppaneihinsa. Verkostojohtaminen ja vaikuttaminen vaatii ihan erilaisia kyvykkyyksiä kuin yksin tekeminen ja yksin päättäminen. (Kempainen, H. 3.4.2014). Strategian johtaminen on loputon prosessi. Siinä on pystyttävä mittaamaan strategian sisältöä ja toteutusta. Tavoitteet ja keinot sekä ajallinen jatku-mo (menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus) on huomioitava mittaamisessa (Ylisirniö 2011, 6.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi on määriteltävä joukko keinoja. Useimmiten keinoja on enemmän kuin niitä on mahdollista toteuttaa. Täytyy tehdä valintoja siitä mitä toteutetaan. Resurssit ja käytettävissä oleva aika vaikuttavat keinojen rajaukseen. Strategisten keinojen priorisointiin vaikuttavat käytettävissä olevat kyvykkyydet. Näiden reunaehtojen avulla erotetaan keinoja toisistaan ja pyritään löytämään valinnat, jotka tuottavat parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Ylisirniö 2011, 55-56.)

5.1 Kriittiset menestystekijät ja mittarit

Kriittiset menestystekijät edellyttävät niissä onnistumista, jotta strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strategisen suorituskyvyn johtamisessa on Hannuksen (2004, 78-79) mukaan kolme ambitio tavoitetasoa. Ensimmäisellä tasolla määritellään mittarit. Toisella tasolla on strateginen tavoit-

teasetanta, strateginen viestintä ja strategian jalkauttaminen Kolmannella tasolla on strategisten syy/seuraussuhteiden ymmärtäminen ja strateginen oppiminen ja neljännellä kriittiset menestystekijät. Strategisten tavoitteiden ja mittareiden määrittelyssä on tärkeää, että taloudellisten mittareiden lisäksi on ei-taloudellisia mittareita, jotka mittaavat asiakkaan kokemaa arvoa, toiminnan tehokkuutta sekä henkilöstön osaamista ja sitoutumista. (Hannus 2004, 78-79.) Seuraava malli tiivistää kumppanuusstrategian sisällön ja yksinkertaisuutensa vuoksi se on hyvä työkalu johdolle ns. huoneentauluna kumppanitoiminnan johtamisessa (Kuvio 19.)

<p>Taso 1 Strategiset mittarit:</p> <p>Esim. Asiakashankinnan osumatarkkuus, kumppanittyytyväisyys, asiakkaiden ymmärrys ja kokemukset kumppaniorganisaatioiden toiminnasta, saadut kehitysehdotukset kumppaniorganisaatioilta, työntekijävaihto kumppaniorganisaatioissa</p>	<p>Taso 3 Strategisten syy ja seuraussuhteiden ymmärtäminen:</p> <p>Esim. Asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen, tiedon jakaminen</p> <p>Strateginen oppiminen:</p> <p>Esim. Johdon esimerkki ja sitoutuminen, yhteinen tahtotila, vuorovaikutus, toimintakulttuuri</p>
<p>Taso 2 Tavoitteet:</p> <p>Esim. Luoda mahdollisuuksia globaaliin kasvuun, edistää asiakkaiden uudistumista, tukea nousevia liiketoimintaekosysteemejä, rakentaa yhdessä kumppaneiden kanssa huipputason innovaatioympäristö ja tarjota reitti markkinoille Team Finland yhteistyön kautta.</p>	<p>Kriittiset menestystekijät:</p> <p>Esim. Johdon sitoutuminen, TEM:n tulosoituksen yhtenevyyttä toimijoille, teknologian hyödyntäminen, tiedon jakaminen ja hallinta, yhteiset tavoitteet ja toimintakulttuuri,</p>

Kuvio 19. Ehdotukseni kolmesta ambitiotasosta ja esimerkit menestystekijöistä Hannuksen (2004, 78-79.) teoriaa soveltaen

Strategian mittaaminen

Mittaaminen on tiiviisti kytköksissä tavoitteisiin ja strategiaan. Mittaamisen tarkoitus on saada sel- laista merkittävää tietoa tutkittavasta kohteesta, jonka perusteella on mahdollista päättää tarvittavis- ta toimenpiteistä. Havaintojen ja mittausten pohjalta tulisi voida tehdä kohteesta analyysyjä ja hy- poteeseja. Testausten pohjalta tulisi voida tehdä ennusteita tulevasta. Mittaamisen avulla halutaan ennen kaikkea saada jotakin konkreettista tehtyä. Seuraavat Ylisirniön (2011, 23-24.) kysymykset herättelevät konkreettiseen mittaustyöhön: Mitataanko onnistumista, strategian hyvyttä, tehok- kuutta vai vaikuttavuutta? Ovatko asiat, ihmiset vai prosessit mittauskohteita? Mikä olisi mitta- asteikko, mittayksikkö tai mittalaite?

Kumppanuusstrategia on Tekesin osastrategia ja niin ikään mittaaminen tapahtuu enemmän opera- tiivisella tasolla eli käytännön tekemisen tasolla. Tekesin ollessa julkinen toimija, on sen vaikutta- vuus keskiössä kaikessa sen tekemisessä. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen tuo lisäar- voa niin yhteiskunnalle, päästrategiaan, asiakkaille ja kumppaneille.

Taloudellisten mittareiden lisänä tulisi siis olla ei-taloudellisia mittareita ns. toiminnan mittareita. Tällaisia ei-taloudellisia mittareita kumppanuusstrategialle olisivat esimerkiksi: asiakashankinnan osumatarkkuus, asiakkaan saama hyöty yliorganisaatorajojen ylittävästä asiakaspalvelusta (kansain- välisyys, innovatiivisuus yhteishankkeiden kautta), kumppanitietojen/asiakas vaihto ja hyödyntämi- nen strategisten kumppanuuksien kesken, kumppaniviestintä, kumppanittyytyväisyys, asiakkaiden ymmärrys ja kokemukset kumppaniorganisaatioiden toiminnasta, saadut kehitysehdotukset ja pa- laute kumppaniorganisaatioilta, työntekijävaihto kumppaniorganisaatioissa jne. Palveluiden vaiku- tusten mittaamista ja arviointia tulisi voida hyödyntää yhteistyön tuloksellisuuden ja kehittämistar- peiden arvioinnissa.

Ylisirniön (2011, 23-24) teoriaa soveltaen Tekesin mittausteemoja ovat esimerkiksi asiakasnäkö- kulma, kumppaneiden välinen yhteistyö, kyvykkyydet, tehokkuus oikeissa asioissa ja vaikuttavuus.

Mittauskohteita ovat prosessit ja ihmiset. Mittayksikköinä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, aika, raha ja laatu. Mittalaitteita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt ja tietojärjestelmät.

Vaikuttavuuden mittaaminen on hierarkkinen prosessi, jossa on huomioitava eri tasot. Ylisirniön (2011, 177-179) mukaan strategisen tason mittaustuloksilla on jonkin tason relaatio lopullisten tavoitteiden täyttymisen kanssa. Strategisia mittaustuloksia ei kuitenkaan ole mahdollista yhdistää suoraviivaisesti tavoitteiden täyttymiseen. Kompleksisuus ja epälineaarisuus yhdistettynä satunnaisiin vaikutuksiin edellyttävät, että on huomioitava myös operatiiviset faktatulokset ja niiden tulkitsemiset. Faktaperusteiset tulokset kertovat yleensä vasta jälkeenpäin miten onnistuttiin. Faktaperusteisten tulosten pohjalta saadaan tietoa tulosten tulkinnasta ja mahdollisista tarvittavista sääädöistä. Vaikuttavuuden mittaamisessa on otettava huomioon sekä strategiset mittaustulokset ja operatiiviset mittaustulokset ajan funktiona huomioiden myös tavoitteiden välinen hierarkia.

Ylisirniön (2011, 32.) mukaan strategista mittaamista voidaan tarkastella eri perspektiiveistä. Kolme pääaluetta on strategian sisältö, toteutus, johtaminen ja prosessi. Sisältö määrittää tehdäänkö oikeita asioita ja toteutus puolestaan määrittää sen, että tehdäänkö asioita oikein. Nämä kaksi aluetta muodostavat tavallaan strategiatyön arvoketjun tavoitteista toteutukseen. Kolmas alue on se kuinka strategiatyön kokonaisuutta hoidetaan. Miten sitä johdetaan ja millaisia prosesseja johtaminen edellyttää.

Sisältö, toteutus, johtaminen ja prosessi ovat vuorovaikutuksessa asetettuun tavoitteeseen ja siinä onnistumiseen. Kumppanuusstrategiassa sisällön mittaaminen on enemmän laadullista mittaamista ja toteutuksen mittaaminen puolestaan taloudellista. Kuviossa 21 ja hieman aiemmin olen esittänyt ehdotuksia laadullisista mittareista. Laadullisiin mittareihin sopivia taloudellisia mittareita voisivat olla esimerkiksi asiakkaiden globaali kasvu euromääräisesti mitattuna, globaalisti kasvavien asiakkaiden määrä, Kumppaneiden yhteisrahoituksella tarjottu euromäärä globaalia kasvua hakeville organisaatioille, kumppanuustoimintaan käytetyt ja suunnatut resurssit kumppanisegmenteittäin sekä organisaatorajat ylittävän asiakaspalveluprosessin läpimenoaika.

5.2 Strategiaviestin määrittäminen

Kumppanuusstrategia on saatettava sellaiseen muotoon, että se on viestittävässä omalle organisaatiolle sekä kumppaniorganisaatioille. Muun muassa Harvard Business School (Everse 2011) suosittaa, että strategiaviestissä on tavoite-, keinot- ja laajuus-elementit. Lyhyesti kuvattuna tavoitteella kerrotaan mihin strategialla halutaan. Keinoilla kerrotaan millä tavoitteet saavutetaan. Laajuudella puolestaan kerrotaan millä alueella tai segmentillä toimitaan.

Tavoite sisältää myös määrällisen tavoitteen ja aikataulun. Strategiaviestin tavoitteena voi esimerkiksi olla yhteisrahoituksella tai ohjelmilla saavutettujen globaalisti kasvavien yritysten määrä kolmen vuoden kuluessa. Keinot kertovat esimerkiksi sen, mitä kumppanit aikovat tehdä kilpailijoihin verrattuna toisin, paremmin tai ainutlaatuisesti. Keinot elementti määrittelee arvolupauksen, jolla houkutellessa asiakkaita. Kumppanuusstrategiassa arvolupauksen tulee olla sellainen, että se houkuttelee nimenomaan kumppaneiden yhteisiä asiakkaita. Arvolupauksen tulisi kuvailla asiakassuhteen tekijät, jossa Tekes kumppaniorganisaatioineen aikoo olla ainutlaatuinen ja kilpailijoitaan parempi. Arvolupaukset voivat esimerkiksi olla parempi markkinoille pääsyprosentti ja ovia avaavien verkostojen määrä ja laatu sekä niiden tehokkaampi hyödyntäminen yritysten globaalissa kasvussa ja innovaatioiden synnyssä. Laajuus puolestaan kertoo markkinasegmentin, johon kumppanit aikovat suunnata. Markkinasegmentti voi olla asiakassegmentti, toimiala tai maantieteellinen alue.

Kumppanuusvision kommunikointi tulee olla jatkuvaa hyödyntäen eri kohderyhmät tavoittavia viestintäkanavia. Muutoksesta vastaavan johtajan tulee suunnitella erityisen tarkasti muutosviestintä niille ryhmille, joilla esiintyy muutosvastarintaa. Viestintä kohderyhmittäin on ensiarvoisen tärkeää koko muutosprojektin ajan.

5.3 Strategiset kysymykset

Strategiset kysymykset toimivat kumppanuusstrategian seuranta- ja kehittämiskokouksien asialistan pohjana. Niistä muodostuvat kumppanuusstrategian pääkysymykset, joista keskustellaan ja niitä

valvotaan jatkuvasti. Strategiset kysymykset vaikuttavat myös strategian muotoilemiseen (Kaplan & Norton 2008, 74). Alla olevassa taulukossa on esimerkki ja ehdotus Tekesin strategisiksi kysymyksiksi. Kysymykset on asetettu talous-, asiakas-, prosessi- sekä organisaatio- ja henkilökunta näkökulmista. Kysymysten lähtökohtana on kumppanuusstrategialle asetetut tavoitteet. Taulukon ohjaavien kysymysten avulla voi valvoa kumppanuusstrategian toteutumista. Seuraavan taulukon avulla varmistin, että kaikki ydinnäkökulmat tulee huomioitua kumppanuusstrategiassa (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Esimerkki ja ehdotus kumppanuusstrategian ohjaavista kysymyksistä Kaplan & Nortonin (2008, 74) teoriaa soveltaen.

Taloudellinen näkökulma	Kuinka monelle globaalia kasvua hakevalle yritykselle tulisi taata yhteisrahoitusta vuositasolla/viisivuotistasolla? (Globaalisti kasvavien yritysten euromääräiset tavoitteet esimerkiksi uusien työpaikkojen, verotulojen, liikevaihdon, bkt:n määrä)
Asiakasnäkökulma	Saavutetaanko asiakashankinnalla yhteisiä strategisia vaikuttavuustavoitteita? (Globaalia kasvua, innovatiivisuutta)
Prosessi	Onko asiakasprosessissa päällekkäisyyksiä? Hyödyntävätkö kaikki ydinkumppanit osaamista yli organisaatorajojen?
Organisaatio ja ihmiset näkökulma	Miten vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa kehitetään lisäämään asiakkaan kokemaa hyötyä?

5.4 Vertailujohtaminen eli benchmarking

Vertailuoppimisen tärkeimpiä lähtökohtia ovat määrittää se, mitä esikuvalta halutaan oppia ja keltä halutaan oppia. Toimiala ja tuoterakenne eivät vaikuta benchmarking kumppanin valintaan. Sen sijaan benchmarking kumppanivalinnassa keskeistä on toiminnan luonne. Opinnäytetyössä vertailuoppimisessa on kyse virkkeiden hakemisesta kumppanuusstrategiaan liittyen. Tavoitteena oli oppia ja jakaa omia kokemuksia organisaation kanssa, joka on jo työstänyt omaa kumppanuusstrategiaansa. Tekesin valitsemat benchmarking organisaatiot ovat Patentti- ja rekisterihallitus (PRH), Stora Enso ja Finnvera. PRH:lla on kokemusta kumppanuusstrategian laadinnasta. PRH aloitti kumppanuusstrategian työstämisen Tekesiä aiemmin. Hain Stora Ensolta kokemusperäistä tietoa siitä miten jalkautua uusille markkinoille ja Finnveralta puolestaan strategisen kumppanin näkökulmia ja kehitysehdotuksia kumppanuusstrategiaan. Lisäksi hain virikkeitä kumppanienhallinnan operatiivisiin keinoihin: segmentointiin, hoitomalleihin, kumppanihakintaan, ylläpitoon ja mittaamiseen liittyen.

Patentti- ja rekisterihallitus

Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) benchmarking tilaisuuden tavoitteena oli benchmarkata PRH:n kumppanuusstrategiaprosessia. PRH:n tehtävänä on suomalaisen kilpailukyvyyn lisääminen. Sidosryhmä-/kumppanuusstrategian tavoite on yhdenmukainen ja tehokas toiminta. Tehtävä ja tavoiteasetanta ovat niin ikään linjassa Tekesin tehtävien ja tavoitteiden kanssa.

Benchmarking tilaisuudessa vertailimme kumppanuuteen liittyviä kehitysprojekteja. Tekesin ja PRH:n listalta löytyivät samanlaisia kehityshankkeita. Tällaisia olivat muun muassa kumppanuuksien segmentointi sekä kumppanuuksien ja yhteistyön kehittäminen ja kumppanuuksienhoitomallit. Tilaisuudessa pohdittiin haasteita vaikuttavuuden saavuttamisessa. Haasteena on sirpaleinen sidosryhmäyhteistyö. Esimerkiksi asiakkaat eivät pysty tehokkaasti hyödyntämään kumppaneiden palvelutarjontaa. Kumppanuudessa on tärkeää tasapainoilla ja ymmärtää oma rooli eri tilanteissa ja tuottaa sitä kautta lisäarvoa yhteishankkeisiin.

Lisäarvon tuottaminen yhteishankkeisiin on tärkeämpää kuin omien palveluiden kehittäminen. Vaikuttavuuden kasvattamisen keinona nähtiin organisaatioiden tiivistetyt yhteiset ponnistukset ja roolien tehokas hyödyntäminen sekä tulosten tarkastelu Suomen tavoitteisiin peilaten. (Ala-Könni, M. ja Kauppila, H. 9.5.2014.) Tiedonjakamiseen liittyvät ongelmat nousivat keskeisiksi ongelmiksi, muun muassa päällekkäisessä toiminnassa ja aktivoitumisessa yhteiseen tekemiseen. (Ilmarinen, O. 9.5.2014) PRH on pyrkinyt tunnistamaan ja listaamaan heille tärkeimpiä kumppaneita workshoppien ja kyselyiden avulla. Kyselyillä on kartoitettu muun muassa johdon mielipidettä strategisista kumppanuuksista. Kumppanuudet eivät itsessään ole PRH:lle tärkein tavoite, vaan hyvä yhteistyö valittujen toimijoiden kanssa. (Lauttamus-Kauppila, A. 9.5.2014) PRH:n kanssa sovimme vuorovaikutteisesta kumppanuusstrategian työstämisestä ja tiedon jakamisesta.

Stora Enso

Stora Enson toimitusjohtaja Matti Mikkolan (24.4.2014) mukaan on tärkeää, että tuoteinnovaatioita syntyy jatkuvasti. Kumppaneiden kanssa yhteinen tuotekehittäminen on huomioitu yhteistyösopimuksissa. Kumppaniorganisaatioiden kanssa ajetaan yhteisiä intressejä. Yhteisiä hankkeita mitataan projektiseurannan kautta yhteistyössä partnerin kanssa. Mittaamiskriteerit ovat taloudellisia ja laadullisia. Kohteiden määriä myös seurataan.

Mikkola (24.4.2014) kuvailee puurakentamisen olevan kasvuyritys ison toimijan sisällä. Kovan kasvun jälkeen tuodaan ”jälkijättöisesti” kontrollielementtejä. Samalla on muodostunut kriteerit alihankkijoille. Stora Enso on määritellyt avainkumppanuudet. Kumppanuuksia ei ole vielä segmentoitu. Sen sijaan Stora Enso on segmentoinut missä haluaa olla.

Mikkolan (24.4.2014) mukaan vuorovaikutteinen kumppaniyhteistyö rakennetaan Aktiivisella ja valmentavalla sidosryhmätyöskentelyllä. Stora Enso on ollut aktiivisesti mukana kumppaneiden erilaisissa tilaisuuksissa, koulutuksissa jne. Tämän lisäksi on tärkeää vaikuttaa yhdessä julkisiin päätäjiin ja hallita kannattavuutta. Yhteisiin hankkeisiin liittyy myös median hallinta. Riskienhallinta sisällytetään sopimuksiin. Kumppanin kanssa käydään jatkuvaa dialogia ja ollaan avoimia. Oma

toimintaa mukautetaan kohti kumppanimaista toimintaa. Toimitaan paikallisesti ja verkostoidutaan suurien toimijoiden kanssa. Kumppanin kanssa määritellään yhteinen visio. Omaa roolia tiivistetään yhteistyöhön sopivaksi.

Finnvera

Svartströmin (8.5.2014) mukaan Finnveran tärkeimpiä rahoittajakumppaneita ovat pankit, jotka toimivat Finnveran myyjinä ja markkinoijina. Tekes ja Finpro ovat puolestaan sisarorganisaatioita ja sitä kautta myös tärkeimpiä kumppaneita. Sisarorganisaatioita yhdistää muun muassa yhteiset asiakkaat, ohjelmat ja yhteishankkeet. Erilaisten työryhmien kautta on mietitty, mitä yhtäläisyyksiä Teke-sillä, Finnveralla ja Finprolla on. Yhteiset asiakkaat ovat lähtökohta yhteisten tavoitteiden asettami-selle. Asiakasvastuullisella tulisi olla riittävän hyvä tuntemus sisarorganisaatioiden tarjonnasta ja kyky tarjota oikeita ratkaisuja asiakkaille.

Svartströmin (8.5.2014) mukaan yhteisten tavoitteiden asettaminen mahdollistaa paremman yhteis-työn. Viestinnän ja markkinoinnin osalta tämä olisi esimerkiksi miten näytään ulospäin. Mitä Tekes ja Finnvera tekee yhdessä ja mitä erikseen. Mitkä ovat viestinnän yhtymäkohdat ja missä halutaan olla yhdessä mukana. Svartströmin mukaan yhteisen tahtotilan määrittely on vielä ehkä kesken.

Svartströmin (8.5.2014) mukaan yhteiset tavoitteet saavutetaan kasvavista kansainvälisistä yrityksis-tä. Finnveralla ja Tekesillä on tärkeä olla omia tavoitteita ja yhteisiä tavoitteita. Svartströmin mu-kaan tulisi saada lisää kasvavia kansainvälistyviä yrityksiä Suomeen ja Tekesin ja Finnveran osuus näiden rahoittajina tulisi olla merkittävä. Hänen mukaansa tärkeää olisi pystyä mittaamaan aktiivi-sen tekemisen roolia. Tulisi mitata Finnveran ja Tekesin tekemisen merkitystä asiakashankinnassa, myyntiponnistuksia ja markkinointia. Olisi tärkeä saada mitattua markkinointitoimenpiteiden vaiku-tusta, jotta pystytään suunnittelemaan tulevia aktiviteetteja ja toimimaan tehokkaammin. Svart-strömin (8.5.2014) mukaan Finnveran ja Tekesin organisaatiokulttuurit ovat erilaiset. Jos kulttuuria ei johdeta, syntyy erilaisia alakulttuureja.

Yhteenveto benchmarkingista

Benchmarkingiin osallistuneet organisaatiot olivat totuudenmukaisia, avoimia ja sitoutuneita jakamaan oman osaamisensa Tekesin kumppanuusstrategian kehitykseen. Merkittävin lisäarvo benchmarkingista oli osallistuneiden asiantuntijoiden tiedon jakaminen tilaisuuksissa. Lisäksi Benchmarking lähensi ja kehitti yhteistyötä sekä lisäsi luottamusta oppivan ja opettavan organisaation välillä.

PRH:n benchmarking tilaisuudessa pohdittiin tulevaisuuden yhteistyön mahdollisuuksia esimerkiksi yhteishankkeiden muodossa. Lisäksi segmentointi ja kumppanuuksien hoitomallit sekä toiminnan ja palveluiden selkeyttäminen asiakkaille koettiin tärkeiksi. Stora Enso peräänkuulutti yrittäjähenkistä, kokeilevaa ja paikallisten kumppanuuksien hakemista valikoiduilla markkinoilla. Oman toiminnan sopeuttaminen kohti kumppanin toimintaa oli Stora Ensossa koettu niin ikään menestyksekkääksi kumppanuussuhteen syventämisessä ja sitouttamisessa. Finnvera puolestaan toivoisi yhteisiä tavoitteita, asiakastietojärjestelmää, toimintakulttuurin kehittämistä toiminnan ja sitä kautta viestinnän selkeyttämistä. Kaikki edellä mainitut esimerkit ovat tärkeitä kehityskohteita myös Tekesissä.

5.5 Innovaatiojohtaminen kumppanuustoiminnassa

Toimintaympäristön vaatimukset edellyttävät organisatorisen osaamisen kasvamista. Organisatorisen osaamisen kasvun myötä yritysjohdon on mahdollista reagoida nopeammin tarvittaviin muutoksiin esimerkiksi organisaatioiden rakenteissa, ohjauksessa, henkilöstöjohtamisessa, esimiestyössä ja työtehtävien sisällössä. Toimintaympäristö ja sen muuttuminen vaikuttaa keskeisesti innovaatioihin. Entistä suurempi osa innovaatioista on aineettomia innovaatioita perinteisten teknologisten innovaatioiden sijaan. Erityisen tärkeää on tuntea käyttäjien ja asiakkaiden tarpeet. Organisaatiot verkostoituvat ja ulkoistavat niitä toimintoja, jotka eivät ole niiden ydintoimintoja. Tästä syystä yritys rakenne on sirpaleinen ja innovaatioiden tuottaminen tapahtuu hajautetusti eikä enää organisaation omissa tuotekehitysyksiköissä.

Tuotekehitykseen osallistuu yhä pienemmät ja pienemmät organisaatiot, joissa osaaminen ei välttämättä ole yhtä erikoistunutta kuin suuremmissa yrityksissä. Markkinat muuttuvat aiempaa nope-

ammin ja niitä on sen vuoksi vaikeampi ennakoida. Jotta markkinoiden ja kysynnän muutoksia on mahdollista havaita, organisaation on saatava jatkuvasti tietoa asiakasrajapinnasta. Asiakasrajapinnassa työskentelevien rooli on kasvamassa innovaatiotoiminnan kannalta. Kumppaniorganisaatioiden tulisi voida jakaa toisilleen asiakasrajapinnassa syntyvää tietoa, jotta uusien syntyvien ekosysteemien tunnistaminen ja tukeminen olisi mahdollista. Toimijayhteisömallissa on havaittu, että innovatiivisimmat ideat konkretisoituvat toimijoiden yhteisissä prosesseissa ja tuotteissa. Olisi tärkeää osata tarjota oikeat ja motivoivat kannustimet erilaisille toimijoille ja ekosysteemeille sekä poistaa toimintaa rajoittavia tekijöitä, kuten liiketoimintatariskejä. (Miles, Miles & Snow 2005, 45.) Tekesin ja sen kumppaniorganisaatioiden näkökulmista nämä kannustimet voisivat olla esimerkiksi yhteisrahoitusohjelmat toimijayhteisöille ja ekosysteemeille sekä business enkelityyppistä valmennusta ja verkostojen avaamista. Kumppaneiden yhteinen asiakasprosessi ja segmentointi mahdollistavat nopean reagoimisen ja toimimisen asiakaslähtöisesti.

5.6 Kumppanuusstrategian

Kun kumppanien yhteistyö syvenee, asiakkaana olevan osapuolen kyky hyödyntää markkinamekanismeja heikkenee. Tekesissä tämä ehkä tarkoittaisi kykyä tunnistaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia. Samalla keskinäinen riippuvuus kumppaniorganisaation kasvaa. (Valkokari ym. 2009, 133.) Tehokas ja päivittäiseen toimintaan integroitu tiedonjakaminen strategisten kumppaneiden välillä varmistaa asiakaslähtöisyyden ja ymmärryksen asiakkaiden odotuksista kaikille toimijoille.

Kumppaniympäristössä toimiminen, strategisten kumppaneiden systemaattinen rakentaminen ja hyödyntäminen edellyttävät yrityksiltä uudenlaista suuntautumista ja uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä. Miten heikoista tiede- ja teknologia signaaleista, liiketoimintatrendeistä ja yhteiskunnallisesta muutoksesta voi muokata ja tunnistaa uudentyypistä liiketoimintaa? Tietämyksenjohtaminen ja oppivan organisaation kulttuurin vahvistaminen edellyttää uutta organisointia ja käytännön toimenpiteitä sekä kytkeytymistä tutkimusvetoisiin innovaatioverkostoihin. Haasteena on muun muassa se, miten yhdistää yli organisaatorajojen oleva ymmärrys laaja-alaiseksi näkemykselliseksi. (Valkokari ym. 2009, 81-82.)

Useimmiten asetetut tavoitteet liittyvät muutokseen. Muutosta tarvitaan, kun nykytilanne ei vastaa sitä, mitä tahtotila tulevaisuuden suhteen on. Tällöin asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää muutosta. Muutostilanteissa vaihtoehtoja on enemmän kuin mitä on mahdollista toteuttaa.

(Ylisirniö 2011, 11.) Tekesin kumppanuusstrategia koskee oman organisaation ja organisaatorajojen ylittäviä ryhmiä. Eniten kumppanuusstrategiaan liittyvä operatiivinen ja strateginen tekeminen vaikuttaa Tekesin omassa organisaatiossa niihin ryhmiin, jotka työskentelevät tiiviisti kumppaniorganisaatioiden kanssa.

Kumppanivastaavat toimivat roolinsa puolesta muutosagentteina. Kumppaniorganisaatioiden työntekijät, jotka työskentelevät vastaavasti yhteistyössä Tekesin kanssa muodostavat omat kohderyhmänsä. Työntekijäryhmien lisäksi uudet toimintatavat vaikuttavat ryhmien esimiehiin ja johtoon. Yhteiset järjestelmähankkeet ja yhteinen toimintakulttuuri puolestaan vaikuttavat koko organisaatioon. Muutoksen vaikutuksia arvioitaessa on ryhmien lisäksi huomioitava yksilöt, sillä yksilöt vaikuttavat ryhmiin joko hidastaen tai edistäen muutoksen jalkauttamista. Esimiehen tulisi helpottaa työntekijöiden organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä. (Ponteva 2010, 42-49). Kumppanuustoimintaa kehittäessä organisaatiossa voi tapahtua jopa virastojen yhdistymisiä tai tehtävien ja toimintojen keskittämistä.

Kehittämishankkeen haasteet muutoksen johtamisessa löytyvät niin leadership kuin management puolelta. Pehmeän puolen (leadership) haasteina nousevat esiin organisaatiokulttuurit ja yhteinen toimintakulttuuri. Tekes tuottaa asiakkailleen palveluita yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Yhtenäinen asiakaslähtöinen toimintakulttuuri kumppaneiden, tai ainakin strategisten kumppaneiden kesken, mahdollistaa muun muassa strategian onnistuneen kommunikoinnin ja yhdessä oppimisen. Yhtenäisessä toimintakulttuurissa vallitsee yhtenäiset tavoitteet, arvot ja missio. Yhteinen identiteetti ja olemus tekevät toimintakulttuurista pysyvän elementin ja sitä kautta sitouttaa kaikkia toimijoita kohti asetettuja tavoitteita ja toimintatapoja.

EFQM Excellence-malli peräänkuuluttaa yhtenäisiä arvoja, vastuullista ja eettistä toimintaa, luotamukseen ja avoimuuteen perustuvaa toimintakulttuuria koko arvoketjulta. Erilaiset organisaatio- ja toimintakulttuurit tulisi tiedostaa toimintaa kehittäessä ja johtaessa. Strategian jalkauttaminen ja kumppaniverkoston johtaminen muutoksessa edellyttävät vahvaa toimintakulttuurin ymmärrystä (Schein 2010, 21). Muutoksen johtamisen ja hallinnan kovan puolen (Management) haasteina ovat strategisten projektien resursointi ja aikataulutus suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, strategisten osaamisten hallinta, eri osapuolien johdon sitoutuminen strategiseen muutokseen sekä ylimääräinen työ henkilöille, jotka jalkauttavat ja toteuttavat muutosta, esimerkiksi CRM-hanketta. (Sirkin & Keenan & Jackson 2011, 96-99.)

Mahdollisia ongelmia kumppanuusstrategiaan ja siihen liittyvään muutokseen sitoutumisessa voi aiheuttaa epäonnistunut yhtenäisyyden rakentaminen virastojen välille. Lisäksi haasteena voi olla ylimmän johdon sitoutuminen. Virastojen ylimmän johdon sitoutuminen kumppanuusstrategiaan ja siihen liittyvään muutokseen on perusta sille, miten asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan ja muutos onnistuu. Keskeinen pohdittava seikka on esimerkiksi se, kuinka työn tekemisen tapoja, (prosesseja tai organisaation rakenteita) muuttaessa yksiköiden henkilöstö saadaan motivoitua ja sitoutettua muutokseen? Ydinryhmien henkilöille tulisi antaa eväät sitoutua uuteen, jotta muutoksessa on mahdollista onnistua. Johdon tärkeänä tehtävänä on tukea ja kannustaa henkilöstöä aloitteellisuuteen ja antamalla onnistumisista jatkuvaa palautetta.

Kumppanuusstrategian eteenpäin viemisen kannalta hyvät muutosjohtajuustaidot ovat edellytys muutoksen onnistumiselle. Asianmukainen ja riittävä tiedottaminen, selkeät pelisäännöt ja avoin viestintä mahdollistavat sitoutumisen työyhteisöön myös uusien toimintatapojen jalkauttamisen aikana. Onnistunut muutos edellyttää yhdessä tekemistä. Sitoutumista edistävät henkilökunnan motivoiminen, ammatillisen osaamisen kasvattaminen, johdon vastuullisuus ja oikeudenmukainen työnjako. (Keskinen 2005, 25–33.) Onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä voi pitää yhteisöllistä oppimista ja muutoksiin sitoutumista, joiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen jouhevaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista (Luomala 2008, 6-27).

Vastuussa olevan johtajan tulisi saada ainakin 75 % avainhenkilöistä vakuuttuneiksi siitä, että nykytilanne on paljon vaarallisempi kuin tuntematon ja uusi yhdessä yli organisaatorajojen toimiminen ja yhteisillä järjestelmillä toimiminen. Riskinä tässä on kuitenkin mahdollinen aliarviointi siitä miten epämukavuusalueelle meno vaikuttaa erilaisiin ihmisiin. (Kotter, J. 1996)

Kumppanuusstrategian haasteena on yli organisaation rajojen tapahtuvat muutokset. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen puuttuminen sekä erilaiset organisaatiokulttuurit voivat olla liian suuri haaste sitoutuneeseen ja luovaan toimintaan ja esimerkiksi järjestelmämuutoksen jalkauttamiseen. Erityisen tärkeää olisi määritellä strategisille kumppaniorganisaatioille yhteinen visio. Vision ja strategian laadintaan tulisi ottaa mukaan avainhenkilöt, jotta he pääsevät heti alusta alkaen vaikuttamaan kumppanuusstrategian suunnitteluun. Kumppanuusstrategian tulisi olla kumppanuusvision toiminnallistamissuunnitelma.

Vastuullisen johtajan tulee varmistaa, että koko henkilöstöllä on valtuudet toimia kohti yhteistä kumppanuusvisiota. Kumppanuusstrategian tavoitteet tulisi olla pilkottuna selviksi osatavoitteiksi, jotta tekemisen oikea suunta säilyy koko ajan. Onnistuneet osa-alueet kumppanuusstrategiassa tulisi heti jalkauttaa ja sisällyttää prosesseihin, jotta lisää muutoksia ja kehitysprojekteja on mahdollista jalkauttaa. Uudet onnistuneet toimintatavat tulisi jalkauttaa heti organisaatorajojen ylittävään toimintakulttuuriin (Kotter 1996, 3). Professori Pekka Mattilan mukaan toimintakulttuuriin vaikuttavat kulttuurin normit. Keskeistä on miten suhtaudutaan innovointiin ja toimeenpanoon. Henkilökuntaa tulisi kannustaa avoimuuteen ja riskinottoon sekä palkita muutoksista. Hänen mukaansa kaikilla tulisi olla yhteisiä tavoitteita, toimivaltaa ja usko yhteiseen ja omaan toimintaan. (Speakers-forum 20.8.2014.)

5.7 Kumppanuusstrategian ylläpito

Uusien strategioiden elinikä on yleensä kolmesta viiteen vuotta. Tämän ajanjakson aikana yritykset tekevät strategiaansa pieniä muutoksia vuosittain. Olettaen, että strategialla saavutetaan asetettuja tavoitteita. Uutta strategiaa suunnitellaan silloin, kun organisaatiot huomaavat että strategiaan kohdistuu jokin merkittävä uusi tekijä tai strategia alkaa osoittaa epäonnistumisen merkkejä. (Kaplan & Norton 2008, 85.)

Kumppanuusstrategian suunnitelmat pohjautuvat tulevaisuuden ennakkointiin ja odotuksiin. Riskianalyysi ja varasuunnitelma riskin toteutuessa mahdollistavat strategian toteutumisen ja vaikeuksien voittamisen (Kaplan & Norton 2006, 298-299). Kumppanuusstrategia on luonteeltaan osastrategia ja sen vuoksi sen epäonnistumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät kuin päästrategia. Kaplan & Nortoin (2006, 299) mukaan eniten riskejä strategian epäonnistumiseen tuovat organisaation sisäiset tekijät/organisaation johtaminen. Tällaisia riskejä ovat muun muassa rakenteelliset tekijät, resurssit, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, osaaminen, johtamistapa ja yrityskulttuuri. Kumppanuusstrategian toteutumiseen liittyvä riskienhallinta on strategian ylläpitoa.

Koska kumppanuusstrategia on operatiivinen osastrategia, olen sisällyttänyt kumppanuusstrategian ylläpidon kumppanuuksien hoitomalleihin. Kumppanuusstrategian kehittäminen ja ylläpito tapahtuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kumppaniorganisaatioiden kanssa. Lisäksi esimerkillinen johtaminen, selvät vastuut ja kumppanuusstrategian jalkautumisen ja toteutumisen seuranta johtoryhmästä käsin mahdollistavat strategian ylläpidon.

Sisäisten tekijöiden lisäksi riskejä ovat ulkoiset riskit ja kilpailutekijäriskit (Kaplan & Norton 2006, 299). Ulkoisista riskeistä asiakastekijät ja kysyntä ovat relevantteja riskejä kumppanuusstrategian toteutumiselle. Olen lähtökohtaisesti priorisoinut asiakaskokemuksen laadullisen parantamisen kumppanuusstrategian operatiivisissa keinoissa ja tuloksissa. Jalkauttamisen ja tavoitteiden seuraminen johtoryhmän toimesta mahdollistavat asiakas- ja kysyntäriskin hallinnan.

Yleisistä ympäristöriskeistä mainittakoon poliittiset ja taloudelliset riskit (Kaplan & Norton 2006, 299). Poliittisia riskejä ovat esimerkiksi hallituskausittain muuttuvat tavoitteet ja muutoksen edellyttämät resurssiodotukset. Mikäli organisaatorakenteet, tietojärjestelmät ja toimintakulttuuri eivät tue kumppanuutta ja yhteistyötä, voivat muutokset saada aikaiseksi kumppanuusstrategian epäonnistumisen.

6 Johtopäätökset

Kumppanuusstrategia johdetaan Tekesin päästrategiasta, se sitoo koko organisaatiota ja ohjaa Tekesin toimintaa. Kumppanuusstrategian linjaukset tulee olla sellaisia, että johtoryhmä voi ne hyväksyä ja seurata niiden toteutumista. Kumppanuusstrategia on ehdotus Tekesin kumppanienhallinnan lähtökohdille, rakenteelle ja ylläpidolle. Olen kuvannut työssäni segmentit, segmenttikohtaiset hoitomallit, roolit ja vastuut sekä seurannan ja raportoinnin. Tekes tavoittelee kumppanuusstrategialla omien resurssien säästöä, mutta myös asiakkaan palvelukokemuksen parantamista. Käytännössä tämä tarkoittaa julkisen vallan kehittymistä asiakaslähtöisessä toiminnanohjaamisessa. Kaikki hyödyt, tavoitteet ja vaikutukset syntyvät kuitenkin asiakkaiden onnistumisien kautta ja niiden heijastusvaikutuksena yhteiskunnassa. Asiakkaan onnistuminen puolestaan riippuu Tekesin palveluista ja aktiivisesti tarjoamasta verkostosta. Tekesin roolilla, verkottajana ja sillanrakentajana, on pitkä historia Tekesissä. Se edellyttää muiden innovaatiojärjestelmään kuuluvien toimijoiden vahvaa tuntemusta kaikkine palvelutuotteineen alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kumppanuusstrategian määrittely, muotoilu ja rakenne

Kumppanuusstrategiaa on lähdetty rakentamaan tavoitteista käsin. Aluksi erityisen tärkeää oli ymmärtää ja konkretisoida kumppanitoimintaan liittyvät odotukset ja tavoitteet. Kriittinen vaihe kumppanuusstrategian onnistumisen kannalta oli riittävän **kattava nykytilan kartoitusvaihe**, jonka aikana määrittelin toiminnan hyvät käytännöt ja kehityskohteet sekä konkretisoin toiminnan tavoitteita. Vasta tämän jälkeen varsinainen teorian ja strategian työstäminen oli mahdollista aloittaa. Keskeistä tiedonkeräämisessä ja ymmärtämisessä oli **aktiivinen vuorovaikutus** Tekesin henkilökunnan kanssa. Hyödynsin kumppanuusstrategian määrittely- ja muotoiluvaiheessa teemahaastatteluiden sekä benchmarking-tilaisuuksien antia, joista sain tuoretta ja ajankohtaista tietämystä selkeyttämään laajaa kirjallista materiaalia. Samalla sain mahdollisuuden peilata omia ajatuksiani asian ytimessä olevien ihmisten kanssa. Toteutin haastattelut useina eri kertoina ja sitä kautta tiedon kasvassa minun oli mahdollista asetella kysymyksiäni siten, että **tiedon määrä syveni haastatteluiden edetessä**. Teemahaastatteluiden jälkeen kumppanuusstrategian teemat täsmentyivät luontevasti.

ti ja minun oli mahdollista paneutua teoreettiseen viitekehykseen ja kumppanuusstrategian teemojen tarkempaan määrittelyyn, muotoiluun ja itse strategian luomiseen. Apuvälineinäni strategian luomisessa olivat Kaplan & Nortonin työkalut, joita olivat: strategiset teemat, strateginen muutossuunnitelma ja strategiakartta. Kaplan & Nortonin mallit tuntuivat riittävän syvällisiltä Tekesin kaltaisen monimuotoisen ja kansainvälisen organisaation kehittämiseen. Lisäksi Tekesin valmis materiaali istui hyvin Kaplan & Nortonin malleihin.

Keskeistä työssäni oli löytää Tekesin tavoitteita vastaavat **strategiset teemat**. Strategiset teemat tarkoittavat käytännössä niitä prosesseja ja tehtäviä, jotka toteuttavat strategiaa käytännössä. Teemahaastatteluissa havaitsin eräiden teemojen toistuvan muita useammin ja pystyin nostamaan sitä kautta neljä tärkeää teemaa kumppanuusstrategian ytimeksi. Keskeiset strategiset teemat ovat: valikoidut, priorisoidut ja aktiivisesti hoidetut kumppanuudet, toimintakokonaisuuksien selkeyttäminen, ennakointi, systemaattinen ja laadukas asiakkuuksien hoitaminen. Strategisia teemoja puolestaan ohjaavat **mahdollistavat tekijät**, jotka myös nousivat teemahaastatteluissa esille. Mahdollistavia tekijöitä ovat: keskittyminen globaalia kasvua hakeviin asiakasyrityksiin, tiedonjakaminen yli organisaatorajojen, yhteistoiminnan mittaaminen sekä yhteinen asiakasprosessi ja CRM-järjestelmä. Strategisen muutossuunnitelman avulla tarkistin ja varmisti valitsemieni teemojen ja mittaamisen oikeellisuuden.

Strategikartan avulla kytkin strategiset vision, tavoitteet ja operatiivisen tekemisen toisiinsa. Kumppanuusstrategia on käytännönläheinen strategia, joka näkyy päivittäisessä tekemisessä. Halusin luoda konkreettisia ratkaisuja ja keinoja toteuttamaan valittuja strategisia teemoja ja saavuttamaan Tekesin tulostavoitteet. Yhdessä Tekesin kanssa päädyimme seuraaviin ratkaisuihin: segmentointi ja kumppanuuksien hoitomallit, mittaaminen sekä CRM.

Nimesin kumppanuusstrategian suuntaukseksi **organisaation oppimisen ja tiedonjakamisen kumppanuussuhteessa**, sillä ne nousivat tärkeinä kehityskohteina ja odotuksina esille teemahaastatteluissa. Lisäksi valittu suuntaus tukee aiempaa tutkimusmateriaalia. Ketterä oppiminen oman organisaation sisällä ja yhdessä oppiminen kumppaniorganisaatioiden kanssa ei puolestaan onnistu

ilman koordinoitua tiedonjakamista ja hallintaa. Kovassa kilpailussa pärjäävät parhaiten ne, jotka huomaavat uusia suuntauksia ja tarttuvat niihin ripeästi. Markkinoiden edellyttämä sisäisten tietoresurssien tehokas ja nopea saattaminen tietämykseksi edellyttää yhteisiä mekanismeja, rakenteita ja välineitä kumppaniorganisaatioiden kanssa. Tekesin johdon tehtävänä on koordinoida niitä prosesseja, joiden avulla tiedosta integroidaan asiakaslähtöisiä palveluita.

Valikoidut, priorisoidut ja aktiivisesti hoidetut kumppanuudet

Määritellessäni kumppanuusstrategian jalkauttamiskeinoja, lähdin liikkeelle kumppanisegmentoinnista, koska Tekes priorisoi sen tärkeimmäksi käytännön kehityskohteeksi kumppanitoiminnassaan. Erityisiä haasteita segmentointiin toi Tekesin toiminnan luonne **vahvasti strategisena organisaationa**, jolloin strategisten suuntien ja kumppaneiden tulee vastata nopeastikin muuttuvia asiakastarpeita. Uuden segmentointimallin tuli **vastata ketterästi muuttuvaa strategiaa** ja lisätä kumppaneiden kautta vaikuttamista käytännön kumppaniyhteistyössä. Strategiasta johdetun segmentointimallin avulla Tekesin toiminta muuttuu **asiakaslähtöisemmäksi, laadukkaammaksi ja sitä kautta vaikuttavammaksi**, kun resursseja suunnataan oikeassa suhteessa kumppaniorganisaatioille. Segmentointimallin on myös helppo, koko organisaatioon nopeasti jalkautuva toimintamalli. Laatimani segmentointiehdotus on aiempaa segmentointimallia asiakaslähtöisempi. Asiakaslähtöiseksi sen tekee mallin asiakasnäkökulmien lisäksi se, että asiakaslähtöisiin ohjelmiin/projekteihin liittyvät kumppaniorganisaatiot on tarkoitus segmentoida. Muutoin segmentointi tehdään organisaatiotasolla eli koko organisaation näkökulmasta. Näin on mahdollista välttää henkilökunnan ylimääräistä kuormitusta ja segmentointi pysyy aidosti strategisena ja asiakaslähtöisenä.

Segmentoinnissa keskityin ennen kaikkea niihin tekijöihin, jotka luovat selviä **eroja strategisen ja taktisen kumppanuuden välille**. Eroja näiden kahden segmentin välille olen hakenut esimerkiksi kysymyksellä kumppanin korvaamisen helppous/vaikeus. Lisäksi kumppanuuden luonne ja asiakasprosessi ovat tekijöitä, joiden avulla strategiset ja taktiset kumppanuudet on mahdollista erottaa helposti toisistaan. Strategisen ja taktisen kumppanuuden lisäksi segmentointimalliin kuuluvat tietokumppanuus ja operatiivinen kumppanuus. Tietokumppanuudet ovat organisaatioita, joiden

kanssa luodaan uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja edistämään Tekesin vaikuttavuutta. Tietokumppanuudet voivat olla strategisia-, taktisia- tai operatiivisiakumppaneita ja myös asiakkaita.

Kumppanihoitomallit

Olen määritellyt kumppanihoitomallit segmenteittäin. Oikein suunnattu ja oikein resurssein toteutettu kumppanuuden hallinta mahdollistaa vision ja tavoitteiden saavuttamisen. **Hoitomallit kasvattavat koko organisaation kumppanuuden- ja kumppanuuden hallinnan taitoja.** Jokaisen segmentin hoitomallissa tiedonhallinta ja jakaminen nousevat keskeiseksi luottamuksen- ja osaamisenrakentamiskeinoksi. Luottamuksen ja osaamisen tarve, merkitys ja intensiivisyys ovat kuitenkin erilaisia eri kumppanuussegmenteissä. Luonteidensa vuoksi eniten resursseja, integraatioita, luottamuksellisen tiedon jakamista ja riskienhallintaa edellyttävät strategiset kumppanit ja vähiten operatiiviset kumppanit. Strategisten kumppanuuksien avulla Tekes tuottaa asiakkailleen dynaamisen liiketoimintaympäristön, jossa erilaiset ekosysteemit mahdollistavat palvelu- ja palvelua kehityspolun eri vaiheissa.

Yhteinen CRM-järjestelmä

Ehdotin opinnäytetyössäni yhteisen **CRM-järjestelmän käyttöönottoa** strategisten kumppaneiden keskinäisessä asiakasprosessissa. Perustin ehdotukseni teemahaastatteluissa nousseisiin kehitysehdotuksiin ns. mahdollistaviin tekijöihin sekä Laatukeskus Excellencen antamiin suosituksiin. Sidosryhmien luottamusta on mahdollista vahvistaa ja vaalia käyttöönottamalla tehokkaita toimintatapoja. Uusien teknologioiden yhteiskehittäminen ja käyttöönotto tehostaa toimintaa vähentämällä päällekkäistä tekemistä, parantaa toiminnan laatua ja asiakkaan palvelukokemusta. CRM-järjestelmää olisi mahdollista laajentaa myös siten, **että kumppanitietoja hallittaisiin CRM:n kautta.** Muun muassa kumppanihakintaa olisi mahdollista tehdä tehokkaammin ja strategisemmin, kun esimerkiksi kontaktien kehittymistä kumppanuuksiksi olisi mahdollista seurata järjestelmän kautta. Vastaavasti kansainvälisten kumppanuuksien hoitoa, viestintää, aktivointia sekä strategisten kumppaneiden verkostoitumista olisi mahdollista tehdä tavoitteellisemmin. Strategisen toiminnan uudelleen suuntaaminen ja verkostojen sekä ekosysteemien kehittäminen olisivat helpom-

min hallittavissa, kun tärkeät kumppanuuksiin liittyvät tiedot olisivat CRM:ssä kaikkien hyödynnettävissä. Tällöin olisi mahdollista hyödyntää tavoitteellisemmin koko kumppaniverkoston kontakteja ja sopimuksellisia kumppanuussuhteita. CRM:ssä olevia suomalaisia ja kansainvälisiä kumppaniorganisaatioita on mahdollista luokitella esimerkiksi vaikuttavuuden, toimialan, toimipaikan mukaan, jolloin niiden peilaaminen strategisiin tavoitteisiin on mahdollista. Muun muassa toiminnan ennakointi, asiakkaita hyödyttävien globaalien kanavien rakentaminen ja strategisten kumppaneiden ekosysteemien hyödyntäminen omassa asiakaskunnassa olisi tehokkaampaa strategisten kumppaneiden yhteisen kumppanuuksien hallinnan kanssa.

Toiminnan ennakointi ja uudelleen suuntaaminen

Kumppanuusstrategialle asetettu mittaristo ja strategiset kysymykset ovat apuvälineitä, jonka pohjalta **muutostarpeeseen on mahdollista reagoida**. Muutoksien ja riskien **ennakointi** on edellytys kumppanuusstrategian toteutumiselle ja sen vuoksi se on olennainen osa strategian ylläpitoa. Koska kumppanuusstrategia on luonteeltaan operatiivinen strategia, olen sisällyttänyt kumppanuusstrategian käytännön ylläpidon kumppanuuksien hoitomalleihin. Tällöin strategian jalkautuminen ja ylläpito on viety päivittäiseen tekemiseen. Lisäksi esimerkillinen johtaminen, selvät vastuut ja kumppanuusstrategian jalkautumisen ja toteutumisen seuranta johtoryhmästä käsin mahdollistavat strategian ylläpidon

Kumppanuusstrategian mittaristoa teknisesti ajatellen, voivat mittausteemoja olla esimerkiksi asiakasnäkökulma, kumppaneiden välinen yhteistyö, kyvykkyydet, tehokkuus ja vaikuttavuus. Mittauskohteita puolestaan ovat esimerkiksi prosessit ja ihmiset ja mittayksiköinä ovat asiakastyytyväisyys, aika, raha ja laatu. Mittalaitteita voivat olla asiakastyytyväisyyskyselyt ja tietojärjestelmät.

Taloudellisten mittareiden lisänä tulisi aina **olla ei-taloudellisia mittareita** ns. toiminnan mittareita. Ei-taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakashankinnan osumatarkkuus, asiakkaan saama hyöty yliorganisaatorajojen ylittävästä asiakaspalvelusta (kansainvälisyys, innovatiivisuus yhteishankkeiden kautta), kumppanitietojen/asiakastietojen vaihto ja hyödyntäminen strategisten kumppaneiden kesken, kumppaniviestintä, kumppanittyytyväisyys,

asiakkaiden ymmärrys ja kokemukset kumppaniorganisaatioiden toiminnasta, saadut kehitysehdotukset ja palaute kumppaniorganisaatioilta, työntekijävaihto kumppaniorganisaatioissa jne. Palveluiden vaikutusten mittaamista ja arviointia tulisi voida hyödyntää yhteistyön tuloksellisuuden, kehittämistarpeiden ja vaikuttavuuden arvioinnissa.

Kumppanuusstrategian haasteet ja johtamisen välineet

Tekesin johtajien vastaukset priorisoituivat ensisijaisesti Tekesin arvojen mukaisesti, vaikka yritysmaailmassa on mahdollista, että asiat priorisoituvat asetettujen tavoitteiden mukaan. **Arvot** ovat tärkeitä ohjaamaan yhteistyötä. Kumppanuuslinjauksissa on kuitenkin oleellista painottaa tavoitteita, jotta kumppanuuslinjauksien merkitys tulee paremmin sisäistettyä koko organisaatiossa. Johtamisen haasteita ovat muun muassa heikkojen signaalien tunnistaminen ja signaalien kanavoimittelu uuden tyyppiseksi liiketoiminnaksi. Haasteena on toiminnan uudelleen organisointi ja suuntaaminen siten, että organisaatorajoja ylittävä ymmärrys olisi mahdollista yhdistää laaja-alaiseksi tietämykseksi. Muutostilanteessa johtajien voi olla vaikeaa tai mahdotonta valita useista eri vaihtoehdoista ilman **kokonaisvaltaista tietämystä muutostarpeesta**. Muutostilanteessa voi yksilöiden huomioon ottaminen jäädä tekemättä ja se puolestaan aiheuttaa muutosvastarintaa. Yhteisen identiteetin ja toimintakulttuurin rakentaminen useiden virastojen välille ilman kokonaisvaltaista tietämystä ja resursseja voi olla haastavaa. Erilaiset organisaatiokulttuurit voivat heikentää sitoutumista ja olla este yhtenäisyyden rakentamiselle virastojen välille. Haasteena voi myös olla uusien kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen toimintaympäristön muuttuessa sekä resurssien ja tavoitteiden ristiriita, jota ei ole pystytty ennakoimaan. Kumppanuuden hallinnan haasteena on myös se, että Tekesillä ei ole muodollista vaikutusvaltaa kumppaneihinsa.

Tekesin päästrategia laaditaan kerran vaalikaudessa, jolloin strategia uudistetaan perusteellisesti. Lähtökohta-analyysien lisäksi Tekes kartoittaa strategiauudistusta varten myös kumppaniorganisaatioiden strategiset linjaukset ja roolit. Tekesin tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan sellaiset **teemat**, joissa Tekesin olisi syytä **uudistaa toimintaansa ja linjauksiaan**. Esimerkiksi asiakkaisiin liittyviä mahdollisia muutostarpeita kartoitetaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kanssa.

Tärkeimmät viestit kertovat mitä asiakkaissa on tapahtumassa. Alkukartoituksessa tietämystä saadaan eri alojen asiantuntijoilta.

Tekes on saanut Laatukeskuksen Laatupalkinto kilpailussa parhaat pisteet henkilöstöjohtamisessa. Siltikään yksi toimija ei parhaine prosesseineen ja kyvykkyyksineen ei riitä. **Vuorovaikutus** on kuitenkin Tekesin toiminnan perusfilosofia. Paras asiantuntemus on henkilöstöllä, joka osallistuu aktiivisesti strategian sisällön tuottamiseen. Kumppanuusstrategian luomisessa on niin ikään hyödynnetty kumppaniorganisaatioiden asiantuntemusta. Kumppanitoiminnassa **rakenteiden tulee tukea yhteistyötä ja vuorovaikutusta myös yli organisaatiorajojen.**

Strategian johtaminen on loputon prosessi. Mittareita on asetettava niin tavoitteille, keinoille kuin ajalliselle jatkumolle. Hallittu tietämys ja strategianmukaiset kyvykkyydet mahdollistavat oikeiden rajojien ja valintojen teon päätöksen teossa.

6.1 Työn tulosten onnistuminen ja luotettavuus

Olen saanut runsaasti laadukasta tietoa Tekesin nykytilasta ja tulevaisuuden kehityskohteista. Työni perustuksina ovat Technopolis Groupin (2012) ja Laatukeskuksen (2012) analyysit, joita Tekes on itse jatkojalostanut vuonna 2013 sidosryhmä- ja kumppanuuslinjauksiksi. Tiedon kerääminen on tapahtunut konstruktiiiviselle tutkimusotteelle tyypilliseen tapaan, eli aktiivisessa vuorovaikutuksessa Tekesin henkilökunnan kanssa. Edellisten dokumenttien lisäksi, työn empiiristä aineistoa ovat teemahaastatteluiden ja benchmarking-tilaisuuksien kautta tuottamani materiaalit. Toteutin haastattelut ja benchmarking-tilaisuudet useina eri kertoina ja sitä kautta tiedon kasvaessa kysymyksiä oli mahdollista asetella siten, että tiedon määrä syveni haastatteluiden edetessä. Sovelsin tutkimukseni ns. vetoketjumallia, jossa teoria ja empiria keskustelevat läpi koko raportin. Laadukas ja laaja empiirinen aineisto on työni onnistumisen ja luotettavuuden kivijalka.

Opinnäytetyöni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka sisältää toiminnallisia piirteitä. Tutkijana olen ymmärtänyt kumppanuusstrategian ilmiönä ja olen pystynyt selittämään, tulkitsemaan sekä

soveltamaan aihetta niin, että työstäni on hyötyä myös muille kumppanuusstrategiaa suunnitteleville ja rakentaville organisaatioille. Panostin työssäni laajaan empiiriseen aineistoon ja kaikille oletuksilleni oli löydettävä vahvat perusteet välttääkseni mahdolliset virhearvioinnit. Tiedon keräämisessä olen kyseenalaistanut ja prosessoinut jatkuvasti sitä, mikä vaikutus saamallani tiedolla on kumppanitoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja sitä kautta kumppanuusstrategiasa. Mikäli tieto on ollut ohutta, olen jatkanut vaihtoehtojen/teemojen etsimistä. Olen täsmentänyt teemoja lisäämällä kysymyksiä tai haastateltavia henkilöitä.

Prahaladin ja Krishnanin (2008) mukaan hyvä analysointi edellyttää, että tietoa saadaan paljon ja että tieto on laadukasta. Opinnäytetyötä tehdessäni Tekes ei vielä hyödyntänyt tietojärjestelmiä kumppaniyhteistyössä (toimintamallit, toimintaprosessi) tai kumppaneihin liittyvissä päätöksissä. En voinut hyödyntää opinnäytetyössäni järjestelmästä saatavaa määrällistä tietoa, mutta sen sijaan tietojärjestelmäasia (CRM) nousi keskeiseksi kehityskohteeksi kumppanuusstrategian operatiivisena työkaluna.

Tekes asetti tavoitteekseen saada ajankohtaista teorialtietoa kumppanuuksien hallinnan pohjaksi. Olen käyttänyt teoreettisessa viitekehyksessä arvostettujen suomalaisten ja kansainvälisten tietokirjailijoiden teoksia, jotka ovat pääasiassa 2000-luvun loppupuolelta. Näiden lisäksi olen käyttänyt niin sanottuja klassikkoteoksia soveltuvien osien.

Kumppanuusstrategia on käytettävissä heti reaali maailmassa. Opinnäytetyöni on malli siitä, miten organisaatiot voivat laatia oman kumppanuusstrategiansa. Organisaatioilla kumppanuudet voivat olla luonteeltaan hyvin erityyppisiä ja niiden hallinta edellyttää erilaisia toimenpiteitä ja resursseja. Työssäni otan kantaa siihen miten erityyppisiä kumppanuuksia tulisi hallita ja millaisilla resursseilla sekä miten tulevaisuuden tarpeet linkittyvät kumppanuusstrategiaan. Seuraavassa taulukossa olen kuvannut onnistumiseni opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Ensimmäisessä sarakkeessa on kuvattu tavoite. Toisessa sarakkeessa olen kuvannut keinon, miten kyseinen tavoite on saavutettu ja viimeisessä sarakkeessa olen kuvannut aikaansaamani ehdotuksen/tuloksen. Tau-

lukko kuvaa, että olen kehittänyt ratkaisun asetetulle tavoitteelle ja sitä voi hyödyntää opinnäytetyöni onnistumisen arvioinnissa (taulukko 5.)

Taulukko 5. Työn tulosten onnistuminen

Tavoite	Miten	Ehdotus/Tulos
Uusi ja ajankohtainen teoria	Monipuolinen kirjallisuuden hyödyntäminen	Teoreettinen viitekehys
Kumppanien hallinta	Ihmisten, empiirisen aineiston ja teorian vuorovaikutus	Segmentointi, hoitomallit, CRM, mittaaminen, johtaminen
Kumppanuusstrategian rakenne	Ihmisten, empiirisen aineiston ja teorian vuorovaikutus	ns.vetoketjumallinen tutkimus, jonka tuloksena on kumppanuusstrategia malli
Kumppanuusstrategian roolit, vastuut, seuranta, raportointi	Asiakaslähtöisten toimintaprosessien määrittely	Segmentointi, hoitomallit, CRM
Tekesin resurssien säästö	Asiakaslähtöisten toimintaprosessien määrittely	Segmentointi, hoitomallit, CRM
Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen	Asiakaslähtöisten toimintaprosessien määrittely	Segmentointi, hoitomallit, CRM

6.2 Oman työn ja oppimisen arviointi

Toimeksiantona tehty opinnäytetyö oli minulle sopiva tapa tehdä vaativa YAMK-opinnäytetyö. Motivaationi tuottaa laadukas opinnäytetyö ja toimiva työkalu olivat erittäin korkeita koko työn ajan. Innostus ja intohimo uutta tietoa ja osaamista kohtaan olivat voimia, jotka veivät minua työssä koko ajan eteenpäin. Työni edistyi asetetun aikataulun mukaisesti ja tapaamiset Tekesissä kasvattivat kunnianhimoani työni suhteen. Aktiivisen vuorovaikutuksen johdosta olen saanut palautetta niin Tekesiltä kuin Haaga-Helian opinnäytetyöohjaajalta tasaisesti koko opinnäytetyöprosessin aikana. Sitä kautta työni on valmistunut vuorovaikutuksessa parhaiden asiantuntijoiden kanssa ja voin olla varma sen laadukkuudesta, sopivuudesta ja hyvydestä.

Sain mahdollisuuden tehdä opinnäytetyön mielenkiintoisesti aiheesta mielenkiintoiselle organisaatiolle. En kuitenkaan työn alussa käsittänyt, miten haastava ja kunnianhimoinen tämä tehtävä tulisi olemaan. Tekes kumppaniorganisaatioineen on kompleksinen kokonaisuus ja jo pelkästään toiminnan sisäistäminen ja dynamiikan ymmärtäminen vei paljon aikaa. Sain käytettäväkseni laadukkaita materiaaleja, mutta oikean tiedon poimiminen materiaalista edellytti aktiivista vuorovaikutusta Tekesin henkilökunnan kanssa. Lisäksi tämän työn aikana käsitin, mikä merkitys on teemahaastattelulla työn keskeisten ratkaisujen ja suuntien valikoinnissa. Haastatteluiden avulla pystyin kirkastamaan kirjallisen materiaalin tiedon tietämykseksi ja samalla kokonaiskuva alkoi muodostua. Itselleni tärkein anti kumppanuusstrategiassa oli tutustua aidosti strategisen organisaation strategiaprosessiin sekä ymmärtää vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa.

Lisäksi benchmarking oli minulle vain teorian kautta tuttu asia ja en ollut käytännössä sitä aiemmin tehnyt. Olen tyytyväinen, että valmistauduin huolellisesti benchmarking-tilaisuuksiin tutustumalla alan kirjallisuuteen, vaikka reaali maailmassa tilaisuudet ovat kuitenkin käytännönläheisempiä, kuin minkälaisen kuvan teoriasta voi saada. Benchmarkkaus valittuihin organisaatioihin edellytti perusteellista Tekesin nykytilan kartoitusta ja analysointia sekä kumppanuustoiminnan hahmottamista. Huolellinen valmistautuminen benchmarking-tilaisuuksiin edesauttoi kehityskohteiden määrittelyä ja että tilaisuuksista oli mahdollista hyötyä kumppanuusstrategian laadinnassa. Benchmarking mahdollisti omien ajatusten peilaamisen sellaisten organisaatioiden kanssa, jotka ovat itsekin samojen kehityshankkeiden äärellä. Haasteena oli löytää benchmarkattavien yritysten onnistumiset, ratkaisut ja parhaat mahdolliset käytännöt hyödynnettäväksi Tekesin kumppanuusstrategiassa. Ongelmana oli vähäinen taustatieto siitä, mitä benchmarking yritykset olivat jo toteuttaneet kumppanuusstrategiassa. Ajatusten vaihto samassa tilanteessa olevien organisaatioiden kanssa oli antoisaa ja kumppanuutta sekä verkostoitumista edistävää.

LÄHTEET

Ala-Könni, M. 15.9.2014. Riskienhallintapäällikkö. Tekes. Sähköpostikeskustelu. Helsinki.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi. Hamina.

Araya, D., Peters, M. 2010. Education in the Creative Economy. Knowledge and Learning in the Age of innovation. Peter Lang Publishing, Inc. New York.

Everse, G., 2011. Eight Ways to Communicate Your Strategy More Effectively Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2011/08/eight-ways-to-energize-your-te/> Luettu 23.1.2015

Finnvera 2014. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi> Luettu 2.11.2014.

Finpro 2014. Palvelut. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/palvelut> Luettu: 2.11.2014.

Grönroos, A. 3.4.2014. Johtaja. Tekes. Haastattelu. Helsinki.

Haaga-Helia. 2014 Ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät.

Hannula, M., Helander, N., Iivonen, I., • Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Laihonon, H., Lönnqvist A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. Ilma • Yliniemi Terhi. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21534/tietojohtaminen.pdf>. Luettu 1.2.2015.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Hiltunen, M. 3.4.2014. Johtaja. Tekes. Haastattelu. Helsinki.

Ilmarinen, O. 9.5.2014. Johtaja. PRH. Helsinki.

Jackson, A., Keenan, P. & Sirkin, H-L. 2011. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>. Luettu 1.2.2015.

Kamensky Consulting Oy. Strateginen arkkitehtuuri. Analyysit. Luettavissa: <http://www.kamensky.fi/arkkitehtuuri.html> Luettu 23.9.2014.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Talentum. Helsinki.

Karjalainen, H. 3.4.2014. Palvelupäällikkö. Tekes. Haastattelu. Helsinki.

Kemppainen, H. 3.4.2014. Johtaja. Tekes. Haastattelu. Helsinki.

Kotter, J. 1996. Leading Change. Why transformation efforts fail. Luettavissa: <http://www.lssu.edu/sharedgovernance/planningbudget/documents/LeadingChangeKotter.pdf>. Luettu 1.2.2015.

Kortekangas, M. & Spolander, M. 2001. Kumppanuusopas. MET-Raportti. Metaliteollisuuden keskusliitto MET.

Kyläkoski, P. 14.8.2014. Ennakointipäällikkö. Tekes. Workshop. Helsinki.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K., Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. WSOYPro. Juva.

Laatukeskus. 2014. Palvelut. Excellence Finland-kilpailu. Luettavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-excellence-finland-kehitysohjelma/excellence-finland-kilpailu>. Luettu: 23.11.2014

Laatukeskus Excellence Finland 2012. EFQM Excellence-malli 2013. EFQM 2012. Belgium.

Lauttamus-Kauppila, A. 9.5.2014. Johtaja. PRH. Helsinki.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Luettavissa: https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf. Luettu 19.2.2014.

Manning, G. L., Ahearne, M., Reece, B. L. 2012. Selling Today partnering to create value. Twelfth Edition. Pearson Education. New Jersey.

Mikkola, M. 24.4.2014. Johtaja. Stora Enso. Helsinki.

Miles, R. E., Miles, G., Snow C. C. 2005. Collaborative entrepreneurship. Stanford University Press. Stanford. California.

Mäkitalo, M., & Toivanen, J. 2011. Liiketoimintaverkoston orkestrointi. Lappeenranta University of technology. Teknillistaloudellinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Luettavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69735/nbnfi-fe201105301644.pdf?sequence=3> Luettu 23.8.2014.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanomapro Oy. Helsinki.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomiliitto ja WSOY. Helsinki.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYPro Oy. Helsinki.

Porter E. M.. 1985. Competitive Advantage. Creating and sustaining Superior Performance. Free Press. New York.

Prahalad, C. K. & Krishnan, M.S. 2008. Innovaation uusi aika. Tallinna Raamatutrükikoda. Tallinna.

Saarnivaara, V-P. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ajankohtaista Tiedotteet. Tiedotearkisto. Vuosi 2012. Evaluation of Tekes. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/33314/Tekes_evaluation_-_comments_by_Tekes.pdf Luettu 22.1.2014.

Shein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. Fourth edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint. United States of America

Segil, L., Goldsmith, M., Belasco, J. 2003. Partnering The New Face of Leadership. Amacon. American Management Association. New York.

Silvennoinen, E. Kehitysjohtaja. Tekes. Haastattelu. Helsinki.

Speakersforum. 20.8.2014. Professori Pekka Mattilan ajatuksia speakersforumin aamussa- Speakersforumin blogi. Luettavissa:

http://www.speakersforum.fi/blog/entry/professori_pekka_mattilan_ajatuksia_speakersforumin_aamussa
. Luettu 25.1.2015

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Helsinki.

Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K., Hämäläinen, V. 2011. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Svartström, T. 8.5.2014. Viestintäjohtaja. Finnvera. Haastattelu. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Technopolis Group 2014. About. Luettavissa: <http://www.technopolis-group.com/about/the-tg-people/>
Luettu 23.11.2014.

Tekes. 17.11.2014. Henkilökunnan palaute/komentointikierros opinnäytteeseen liittyen.

Tekes osaamisen johtaminen ja kehittäminen. 2013. Intranet dokumentti.

Tekes. 2013. Tekesin ja innovaatiotoiminnan vaikutukset 2013.

Tekes. 2012. Tiivistelmä Excellence Finland 2012-laatupalkintokilpailun hakemuksesta.

Tekes 2014. Tietopankki. Tekesin strategia. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/tekes/tietopankki/>. Luettu 2.2.2014

Tekes. 2013. Kumppanuuslinjaukset.

Tekes. 2014. Tekesin sidosryhmälinjaus.

Tekes. 2015. Strategia. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/tekes/strategia/> Luettu 16.1.2015

Tekes. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012 – 2015. 2010. Luettavissa:
http://www.tekes.fi/Global/Tekes/Tulosohjaus/tts12_15.pdf. Luettu 20.8.2014.

Tekes. Tulokset ja vaikutukset. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/tekes/tulokset-ja-vaikutukset/>. Luettu 20.8.2014

Tekes. 2014 Organisaatio. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/tekes/organisaatio/> Luettu: 16.9.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Tiedotearkisto. Vuosi 2012. Tekes suoriutuu tehtävästään hyvin ja kuuluu maailman johtaviin innovaatioita edistäviin organisaatioihin. Luettavissa:
http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=106882 Luettu 21.1.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Tulossopimus vuodelle 2014. Luettavissa:
<https://www.tekes.fi/Global/Tekes/Tulosohjaus/tulossop14.pdf> Luettu 17.9.2014

Valkokari, V. & Hyötyläinen, R. & Kulmala, H.I. & Malinen, P. Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Helsinki.

van derVeen, G. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ajankohtaista. Tiedotteet. Tiedotearkisto. Vuosi 2012. Role and impact of Tekes. Luettavissa:
http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=106882 Luettu 22.1.2014.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Äijälä, M. 3.4.2014. Johtaja. Tekes Haastattelu. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Liite 2: Finnvera haastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Asiakkaan arvo:

Missä tilanteissa ja miten asiakkaan arvo muodostetaan?

Miten huomioitte yksikkönne toiminnassa asiakkaan arvon?

Minkälaisia rajapintoja kumppaniorganisaatioilla on prosessiin? (Miten syvää yhteistyö on? Onko yhteisiä toimielimiä, prosesseja, järjestelmiä?)

Miten asiakasnäkökulma vaikuttaa yhteistyöhön kumppaneiden kanssa?

Minkälainen vaikutus kumppaniorganisaatioilla on asiakastyytyväisyyteenne ja tulostavoitteisiinne/vaikuttavuuteen?

Roolit:

Mitkä virastot/yritykset ovat Tekesin strategisia kumppaneita? Millä perusteella?

Minkälaiset roolit Finveralla, Finprolla ja Tekesillä on yritysten kansainvälistymisen/kasvun edistämisenä?

Onko edellä mainittujen virastojen välillä päällekkäisiä tai ristiriitaisia toimintoja/palveluita? Jos on, niin minkälaisia?

Mistä päällekkäisyydet voisivat johtuvat?

Minkälaista tietoa yksikkönne tarvitsisi kumppaniorganisaatioista?

Vuorovaikutus:

Minkälaisia vuorovaikutustilanteita Tekesin ja kumppaneiden välillä syntyy?

Minkälaisia kommunikointikanavia käytätte kumppaneiden kanssa?

Miten liiketoimintaprosessit ja käytännöt tukevat vuorovaikutusta kumppaniyrityksien kanssa? Onko kumppaneiden välisessä yhteistyössä parannettavaa? Minkälaisia haasteita olet huomannut yhteistyössä?

Ennakointi ja toiminnan uudelleen suuntaaminen:

Minkälainen on itse prosessi?

Missä ja miten asiakkaan arvo muodostetaan?

Miten huomioitte yksikkönne toiminnassa asiakkaan arvon?

Tekeekö yksikkönne yhteistyötä kumppaneiden kanssa? (Miten syvää yhteistyö on? Onko yhteisiä toimielimiä, prosesseja, järjestelmiä, rajapinnat?)/Minkälaista yhteistyötä yksikkönne voisi tehdä kumppaniorganisaatioiden kanssa?

Oletteko huomannut päällekkäisyyksiä tai ristiriitaisuuksia kumppaniorganisaatioiden välillä?

Minkälainen on kumppaneiden asema strategian työvälineenä?

Minkälaisia tulostavoitteita asettaisitte kumppaniorganisaatioiden väliselle yhteistyölle?

Miten kommunikoitte ja vaihdatte tietoja niiden osastojen kanssa, jotka työskentelevät enemmän kumppaneiden kanssa?

Miten ennakointiosaamistanne olisi mahdollista hyödyntää kumppanuustoimintojen uudelleen suuntaamisessa?

Mitkä organisaatiot ovat strategisia kumppaneitanne?

Minkälainen on strategisten kumppaniorganisaatioiden rooli tulevaisuudessa?

HAASTATTELURUNKO FINNVERA

Minkälaisessa asemassa Finnvera on suhteessa Tekesiin?

- Miten kuvailisit Finnveran ja Tekesin välistä yhteistyötä ja kumppanuutta?
- Miten toivoisitte, että Finnveran ja Tekesin välistä kumppanuussuhdetta hoidettaisiin?
- Käyttekö aktiivisesti Tekesin kanssa kehityskeskusteluita kumppanuuteenne liittyen?
- Miten Finnveran, Finpron ja Tekesin yhteistarjoomaa ja siihen liittyvässä yhteistyössä (esim. kasvuväylä, let's grow) voisi kehittää?
- Mitkä ovat Finnveran ydinkyvykkyudet ja osaamisalueet? (kyvykkyudet lisäävät organisaation kilpailuetua tuottaen lisäarvoa/kyvykkyudet =prosessit+henkilöstö+vuorovaikutus)
- Onko Tekesillä ja Finnveralla yhteisiä kyvykkyyskäytäntöjä?
- Miten Finnveran ja Tekesin yhteistyötä ja vuorovaikutusta tulisi kehittää?
- Onko Finnveralla ja Tekesillä mielestäsi keskenään ristiriitaisia tavoitteita?
- Onko tulevaisuudessa sellaisia asioita, jotka tulisi huomioida paremmin Finnveran ja Tekesin yhteistyössä?
- Mikä on mielestäsi keskeistä kumppanuussuhteen rakentamisessa?
- Miten Finnveran ja Tekesin kumppanuutta kannattaisi mielestäsi mitata?